



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

**Mestrando:** António Pedro da Conceição Baltazar

**Orientador:** Professor Doutor António Rebelo de Sousa



**O papel da internacionalização na  
encruzilhada da economia  
portuguesa: da síndrome despesista  
à internacionalização *hard***

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Estratégia

Lisboa

2012

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

## ÍNDICE

Resumo	3
Abstract	3
<b>Introdução</b>	4
<b><u>Capítulo 1</u></b>	
<b>Estratégia: da Teoria da Estratégia à Estratégia Empresarial</b>	
Prolegómenos	8
1.1- Do labirinto epistemológico	8
1.2- Da formação da estratégia	13
1.3- Das estratégias explícitas e implícitas	16
1.4- O negócio da empresa e a empresa no negócio	19
1.5- Das considerações internas da organização à análise SWOT	27
1.6- De uma nova análise SWOT	31
<b><u>Capítulo 2</u></b>	
<b>Da PME: Da Dimensão Empresarial às Vantagens Competitivas Genéricas</b>	
2.1- Da dimensão empresarial	33
2.2- Das vantagens competitivas genéricas e dos seus riscos	44
<b><u>Capítulo 3</u></b>	
<b>Do Processo de Internacionalização da Empresa</b>	
3.1-Teorias explicativas do modo de entrada nos mercados externos	52
3.2-Métodos de entrada nos mercados internacionais	64
	2

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

## **Capítulo 4**

### **A encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *soft***

Prolegómenos	68
4.1- O posicionamento competitivo da economia portuguesa	73
4.2- O papel do Governo na dinamização da economia	76

## **Capítulo 5**

### **África e os PALOP's: mercados estratégicos ou complementares?**

Prolegómenos	78
5.1-As PME's portuguesas, os PALOP's e a problemática internacionalização <i>hard</i>	87
5.2- Os PALOP's em síntese	92
5.2.1- Angola	93
5.2.2- Cabo Verde	96
5.2.3- Guiné-Bissau	98
5.2.4- Moçambique	99
5.2.5- São Tomé e Príncipe	101
5.3- Breve sinopse sobre o IDPE nos PALOP's	102
<b>Conclusões e contribuições para futuras investigações</b>	104
<b>Bibliografia</b>	107

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

**Resumo:** A encruzilhada actual da economia portuguesa é um complexo exercício estratégico onde, qual sístole e diástole, se busca reduzir o peso do Estado, restringir o consumo interno e o crédito a ele associado; simultaneamente, pretende-se dinamizar a internacionalização empresarial, sobretudo as Pequenas e Médias Empresas (PME's), através do incremento das exportações.

Nesta dissertação procurámos abordar uma aparente sucessão de contradições, designadamente: o conceito de estratégia que, quando aplicado à actuação da generalidade das PME's, demonstra ser apenas um simples procedimento tático e circunstancial, uma vez que se verifica a inexistência de planeamento de longo prazo, que é contrária à essência da própria estratégia; a coabitação paradoxal dos efeitos teóricos positivos da síndrome despesista com a repercussão prática na componente psicológica do investidor; a longa ligação histórica aos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP's) e o fraco contributo destes para as exportações portuguesas; a selecção dos sectores económicos onde Portugal deve competir deriva fundamentalmente das orientações estratégicas das organizações empresariais e não do Estado. Porém, para que se verifique uma internacionalização *hard* em determinados sectores, especialmente o agrícola, só com a intervenção estratégica desse mesmo Estado é possível desenvolvê-la, porque não está ao alcance da maioria das PME's portuguesas.

**Palavras-chave:** *Estratégia; Economia Portuguesa; Pequenas e Médias Empresas (PME's); Internacionalização da Empresa; Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP's); Internacionalização Hard*.

**Abstract:** The current cross-way of the portuguese economy is a complex strategic exercise where, whose systole and diastole, one seeks to reduce the weight of the State and restrain domestic consumption by hindering access to the associated credit to it; simultaneously, it is intended to boost the internationalization of enterprise, namely the small and medium sized (SME's), through increasing exports.

In this dissertation, we sought to approach an apparent succession of contradictions, namely: the concept of strategy that, when applied to the majority of SME's, proves to be just a simple tactical and circumstantial procedure, since there is a lack of long-term planning, that puts into question its own essence; the paradoxical coexistence of positive theoretical effects of the spending syndrome with the practical impact on investor's psychological component; the long historic connection to the Portuguese-Speaking African Countries and the weak contribution of these to the Portuguese exports; the selection of economic sectors where Portugal must compete internationally because of the strategic orientations of business associations and not by the State. However, the *hard* internalization in certain sectors, notably the agriculture, only with the strategic State intervention is possible to develop it, for not being within reach of SME's.

**Key-words:** *Strategy; Portuguese Economy; Small and Medium Enterprises (SME's); Enterprise Internationalization; Portuguese-Speaking African Countries (PSAC's); Hard Internalization*

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

## Introdução

*Grosso modo*, quando os indivíduos gastam mais do que ganham ou as empresas acumulam défices consecutivos nos seus balanços anuais, existe a forte possibilidade de se colocarem numa situação insustentável e terem a tentação imprudente de recorrer à *armadilha do endividamento*<sup>1</sup>, que naturalmente os coloca, mais cedo ou mais tarde, em situação de insolvência<sup>2</sup>. Situação idêntica é verificável com os Estados e, neste caso em particular, com o Estado Português.

Em meados de 2011, Portugal esteve muito perto da ruptura financeira. Ao contrário do que possa parecer, a bancarrota nacional não seria apenas uma questão de incapacidade de incumprimento com os credores externos; essa incapacidade seria extensiva à impossibilidade de pagamento dos vencimentos dos funcionários do Estado<sup>3</sup>, bem como das reformas aos seus pensionistas. O excesso de despesa, pública e privada, desde a Revolução de Abril de 1974 até ao presente momento, traduziu-se numa permanente perda de competitividade<sup>4</sup>, fundamentalmente estrutural. Todos os sectores da economia protegidos da concorrência estrangeira, os tidos como não transaccionáveis<sup>5</sup>, foram “engordando”, i.e., cresceram em excesso, contrataram recursos humanos em demasia, instalaram-se num nível de custos muito elevado, justificado ou permitido pelo aumento da despesa.

Em todas as economias, a competitividade é conduzida pelo rácio de preços entre os bens e serviços transaccionáveis *versus* não transaccionáveis. Quando os preços dos primeiros, ditados pelos mercados externos, crescem menos que os segundos (custos internos), a

---

<sup>1</sup> Este conceito diz respeito à contração de empréstimos a uma taxa de juro superior à taxa de crescimento do seu rendimento. Quando um indivíduo ou um Estado contraem esse tipo de empréstimos, os juros da dívida tendem a ser sempre superiores às receitas necessárias ao desenvolvimento de qualquer atividade. Nestas circunstâncias, cria-se a ideia de um “falso alívio”, mas a dívida aumenta. Geralmente são empréstimos que servem para pagar outros precedentes, entrando-se, por essa via, numa espiral de endividamento.

<sup>2</sup> É a incapacidade de cumprimento das obrigações já vencidas, por parte do devedor.

<sup>3</sup> O Estado é uma instituição central na vida das economias modernas e é, em Portugal e segundo Cavaco Silva, o “monstro”, i.e., uma instituição muito grande e pesada: em 2007, existiam cerca de 720 000 funcionários públicos que representavam 14,7% do total da população activa e consumiam cerca de 50% do PIB. Louçã, Francisco; Caldas, José; *Economia(s)*, 2ª ed., Porto, Afrontamento, 2010.

<sup>4</sup> Para uma nação, a competitividade é o grau a que se pode, sob certas condições de mercado livre e justo, produzir bens e serviços que satisfaçam o desafio que constituem os mercados internacionais, mantendo e expandindo os rendimentos reais dos seus cidadãos.

Chase, Richard; Aquilano, Nicholas; *Gestão da Produção e das Operações- Perspectiva do ciclo de vida*, Lisboa, Monitor, 1995.

<sup>5</sup> Considera-se sector não transaccionável ao conjunto de bens e serviços produzidos por uma determinada economia, não sujeitos a concorrência externa. Cabem nesse sector a construção civil e a maior parte dos serviços, especialmente certas actividades como a restauração, os serviços médicos, os serviços educacionais e uma série de outras actividades que, pela sua natureza, não enfrentam concorrência do exterior.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

economia perde competitividade, ficando os sectores dos bens transaccionáveis menos rentáveis ou tendendo a desaparecer. Por essa razão óbvia, os factores de produção, capital e trabalho<sup>6</sup>, tendem a deslocar-se para o sector não transaccionável, tornando-se persistente e devastador o desequilíbrio estrutural. Portanto, não causa estupefacção que, com o cúmulo de erros de décadas, Portugal não tenha tido crescimento económico<sup>7</sup>, a produtividade<sup>8</sup> estagnado, a competitividade comprometida e a dependência de financiamentos externos tenha passado a ser uma constante.

O título do nosso trabalho académico não podia ser mais oportuno porque resulta de evidências empíricas e de uma seriedade objectiva. É a encruzilhada de um País potencialmente insolvente e insustentável, onde Estado, empresas e cidadãos terão que se reajustar a uma nova realidade económica e estratégica, onde as disciplinas de Economia<sup>9</sup> e Estratégia deverão ser entendidos como “ciências da escolha”<sup>10</sup> para as saídas possíveis,<sup>11</sup> mas que não hipotequem o futuro das gerações vindouras<sup>12</sup>.

Se, por um lado, Portugal tem que se empenhar na redução do défice e dívida pública, por outro lado, tem que gerar crescimento e riqueza, procurando restabelecer a competitividade económica perdida. Torna-se imperativo, portanto, travar ou eliminar as “gorduras” do próprio Estado e do sector não transaccionável, abrir a economia doméstica à concorrência

<sup>6</sup> Na terminologia moderna, *inputs*; segundo Marshall, “são coisas necessárias para que um bem seja feito”, apud, Bannock, Graham et.al.; Dicionário de Economia, Lisboa, Verbo, 1987

<sup>7</sup> O termo crescimento refere-se à observação da evolução a longo prazo de uma determinada unidade ( por exemplo: empresa ou economia nacional, entre outras).

<sup>8</sup> A produtividade é frequentemente tratada em conjunto com a competitividade. Contudo, importa salientar que a produtividade é apenas uma medida pela qual as nações podem avaliar a sua posição competitiva *relativa*. Outras medidas incluem o crescimento dos salários, o retorno do capital investido na indústria e a posição no mercado internacional. Em sentido lato, a produtividade é uma relação entre *outputs* e *inputs*, i.e., por exemplo, o número de bens produzidos ou receitas geradas por fundos investidos, horas de máquina utilizadas ou horas de mão de obra gastas para os produzir.

Chase; Aquilano; op.cit.

<sup>9</sup> Aponta-se uma definição para o conceito: *ciência relacionada com os aspectos do comportamento social, e com as instituições, que utilizam recursos escassos para produzir bens e serviços, por forma a satisfazer as necessidades humanas*. Portanto, estamos perante uma relação entre fins e meios escassos que exige usos alternados, escolhas; situação em tudo semelhante à Estratégia.

Bannock, Graham; op.cit.

<sup>10</sup> Como adiante se explicará na Teoria da Estratégia, a escolha de determinada modalidade de ação é tão importante quanto o facto de existirem modalidades de ação incompatíveis entre si.

<sup>11</sup> A Estratégia é a “ciência do possível”.

Barrento, António; *Da estratégia*, Parede, Tribuna, 2010

<sup>12</sup> No caso da economia nacional, o crescimento não se pode dissociar das modificações na repartição dos rendimentos, dos modos de vida e de consumo e, inclusivamente, das alterações da natureza e da repartição dos poderes de decisão. Assim sendo, o crescimento suscita sempre problemas de organização e reorganização das diferentes atividades e das relações entre estas. Por exemplo, a análise parcelar do crescimento do PIB, designadamente no sector financeiro, pode significar patologias a prazo na economia porque pressupõe o endividamento das famílias ou demasiada facilidade no acesso ao crédito.

Cotta, Alain; Dicionário de Economia, Lisboa, Dom Quixote, 1978

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

internacional e apostar, em pleno, na internacionalização das empresas, independentemente da modalidade de acção empreendida<sup>13</sup>. É pelo efeito dinâmico da internacionalização da economia, designadamente pelo incremento das exportações, que a balança comercial<sup>14</sup> portuguesa pode inverter o seu saldo negativo e contribuir para reequilibrar a balança de pagamentos. Portanto, a internacionalização da economia é vital para o futuro da soberania lusitana, de tal maneira que já é considerada *um desígnio nacional*.<sup>15</sup>

Os tempos actuais são de profunda preocupação porque não é possível desalavancar<sup>16</sup> rapidamente sem atrofiar a economia. No imediato, o mais dramático obstáculo ao relançamento da economia é a falta de crédito porque os bancos, recorrentemente, obtiveram créditos externos para financiarem o consumo interno português, seja público ou privado, i.e. alavancaram a economia, promovendo o seu desenvolvimento à custa de capitais alheios; os rácios desequilibrados entre créditos e depósitos da generalidade dos bancos portugueses põe a nu a sua fragilidade. Logo, sem crédito e na ausência ou insuficiência de poupanças<sup>17</sup> individuais ou de capitais próprios das empresas<sup>18</sup>, especialmente as PME's, torna-se difícil vislumbrar uma estratégia para a promoção da internacionalização dessas empresas sem que, concomitantemente, a componente psicológica do investimento<sup>19</sup> e a procura interna sejam alavancadas.

A finalidade almejada da nossa dissertação é produzir valor científico passível de conversão em valor económico, ainda que ínfimo. Porém, não cuida de economia. Pretende-se estudar qual a estratégia, expressa nas diversas modalidades de acção, que melhor se aplica ao processo de internacionalização das PME's portuguesas, tendo como mercados-alvo os

---

<sup>13</sup> No capítulo concernente à internacionalização explicaremos os seus diversos métodos.

<sup>14</sup> Para se entender melhor o seu significado, o termo *balança* compara dois fenómenos económicos conexos. É pela Balança Comercial (BC), *Visible Balance*, que são registados os valores das transações visíveis, i.e., as importações e as exportações de mercadorias. A BC regista os fluxos monetários relativos às transações entre o país e o resto do mundo, num dado período. O seu saldo não é mais do que a diferença entre o valor das compras e vendas totais. Quanto maior for o rácio exportações (FOB)/importações(CIF), mais favorável será para a balança de pagamentos do país. A BC regista todas as transações feitas pelos residentes (independentemente da nacionalidade) em território nacional. Portugal, em 2010, apresentou um saldo negativo \$USD 26 828 919 000.

International Trade Center ; 9.11.2011

<sup>15</sup> Expressão do atual Ministro da Economia e do Emprego Álvaro Santos Pereira.

<sup>16</sup> Literalmente desalavancar significa livrar-se do endividamento financeiro.

<sup>17</sup> A poupança é a parte do rendimento que não é utilizada no consumo. Numa economia em que o rendimento é monetário, aquele que poupa não é, forçosamente, o que investe. Com efeito, qualquer indivíduo tem, à sua escolha, quatro formas de utilização do seu rendimento: compra de bens de consumo, compra de bens de produção (investimento), compra de ativos financeiros (colocação) ou conservação da moeda (entesouramento). Desse ponto de vista, é usual dividir-se a poupança em criadora (utilizada no investimento) e estéril (utilizada no entesouramento ou na colocação).

Cotta, Alain; op.cit.

<sup>18</sup> Mais adiante se tratará do problema da intensidade capitalística das PME's.

<sup>19</sup> Mais adiante explicaremos melhor esta componente que está concatenada com a síndrome despesista.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

PALOP's. Intencionalmente, retirámos as Grandes Empresas (GE's) do contexto teórico do processo de internacionalização porque são dotadas de um maior potencial estratégico<sup>20</sup> para iniciar ou dar continuidade ao referido processo, por representarem uma minoria do tecido empresarial e por terem, em valores absolutos, menor peso nas exportações nacionais.

Sendo um trabalho académico empírico, construído a partir da constatação de um problema real, não deve, porém, ser considerado menos científico porque assentou, metodologicamente, numa triangulação multimétodo<sup>21</sup>, com destaque para:

- A triangulação de teorias;
- A triangulação de investigadores;
- A triangulação de dados;
- A triangulação de métodos;
- A triangulação interdisciplinar onde foram chamadas à colação várias Unidades Curriculares do Curso de Mestrado em Estratégia, designadamente a Estratégia Empresarial, a Teoria da Estratégia, o Planeamento Estratégico ou as Informações Estratégicas, entre outras.

A dissertação está estruturada nas seguintes partes: a decorrente introdução, cinco capítulos e culmina com a conclusão que aponta para algumas linhas de investigação passíveis de ulteriores desenvolvimentos. Materializam-se nesses os capítulos os temas inframencionados:

1. Estratégia: da Teoria da Estratégia à Estratégia Empresarial;
2. Da PME: da dimensão empresarial às vantagens competitivas genéricas;
3. Do processo de internacionalização da empresa;
4. A encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *soft*;

---

<sup>20</sup> Sendo uma unidade dificilmente mensurável, pode apresentar-se como um resultado de possibilidades e intenções, noções importantes em estratégia. O seu valor depende da aplicação que dele se faz, da sua adequação à finalidade, de haver poderes oposicionistas dirigidos por vontades adversas. Portanto, esse poder estratégico é instrumental. *Mutatis mutandis*, ao conjunto de forças de qualquer natureza, materiais e morais, que uma organização utiliza em apoio da sua estratégia designa-se por potencial estratégico. Barrento, António; op.cit.

<sup>21</sup> Moreira, Carlos Diogo; *Teorias e Práticas de Investigação*, Lisboa, ISCSP, 2007



O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

5. África e dos PALOP's: mercados estratégicos ou complementares para a economia portuguesa?

## **Capítulo 1**

### **ESTRATÉGIA: Da Teoria da Estratégia à Estratégia Empresarial**

#### **Prolegómenos**

A finalidade deste capítulo, fruto da hermenêutica da própria palavra, é múltipla: estabelecer contacto com a epistemologia labiríntica da estratégia, identificar similitudes e diferenças entre a estratégia *dita militar* e a estratégia *dita empresarial* e questionar a utilidade da aplicação prática do planeamento estratégico formal na estratégia das PME's<sup>22</sup>. Enquanto estudante da disciplina, não nos assiste o propósito de entender a estratégia como uma doutrina na qual poderão ser encontradas receitas para aplicação em todas as situações específicas, mas apenas um modo de pensar a resolução de problemas que derivam da coexistência de vontades e interesses contrários, e a busca das melhores formas de agir<sup>23</sup>. Sem a estimativa das possibilidades nem a avaliação dos resultados da confrontação entre vontades e capacidades contrárias, num determinado meio e tempo, não se está no domínio da estratégia<sup>24</sup>. Não existindo essa praxiologia, encontra-se ferida, por ausência de contrastação, a essência de todo o processo estratégico, tornando vazio o próprio conceito de estratégia.

#### **1.1- Do labirinto epistemológico**

*Em estratégia, tal como em política e em economia, não existe verdade absoluta.  
De Gaulle*

Que terão em comum a ciência e a arte que, tendo como referência a guerra, gera, organiza e emprega a força para atingir os objectivos definidos pelo poder político, com o maior rendimento<sup>25</sup> e o problema da afectação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa<sup>26</sup> ?

Ambas as definições apresentadas dizem respeito ao conceito de Estratégia, constituindo uma das palavras mais utilizadas na literatura, na vida empresarial, no âmbito jornalístico ou em textos comuns. À primeira vista, fruto da sua grande banalização e abundantes corrupções

---

<sup>22</sup> Wang, Calvin; Walker, Elizabeth; Redmond, Janice; *Explaining the lack of strategic planning in SME's: the importance of owner motivation*, International Journal of Organizational Behaviour, vol.12, nº1, 2006.

<sup>23</sup> Barrento, António;op.cit

<sup>24</sup> Ribeiro, António Silva; *O essencial do Processo Estratégico- Teoria Geral da Estratégia*, Coimbra, Almedina, 2009.p.62.

<sup>25</sup> Santos, Loureiro dos; *Incursões no domínio da Estratégia*, Lisboa, FCG, 1983.

<sup>26</sup> Ramanantsoa, A; *Voyage en Strategie*, Revue Française de Marketing, nº4, 1984.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

pelo uso imoderado da palavra<sup>27</sup>, dir-se-ia tratar-se de um conceito estabilizado, logo escusada a sua definição<sup>28</sup>. Todavia, para quem tem a função de definir ou redefinir estratégias e implantá-las nas suas organizações, o balizamento rigoroso do conceito que as tem de operacionalizar é o primeiro passo para o sucesso dos seus esforços.

Como deixamos antever, as definições de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que a referem (Quadro 1)<sup>29</sup>. No entanto, podendo haver convergência em alguns aspectos que sustentam o conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objecto de abordagens muito diversas que se apoiam na forma como os autores concebem a Organização<sup>30</sup> e entendem o seu funcionamento.

O termo Estratégia, palavra de origem grega, *strategos*, significa literalmente a liderança do exército ou a função do general do exército. Derivando da arte da guerra, significa o planeamento e a execução de políticas nacionais ou de forças de poder por meio do uso de todos os recursos disponíveis. Contudo, a palavra passou a ser adaptada pelo léxico empresarial na gestão dos negócios<sup>31</sup> e foi adquirindo, a pouco e pouco, o significado do que se designava, outrora, por política ou políticas de negócios<sup>32</sup>.

---

<sup>27</sup> Emprega-se tão vulgarmente a palavra 'estratégia' quanto o facto de alguém que pretende fazer qualquer coisa, onde o pensamento é prévio à acção, seja qual for o aspecto ou a amplitude do aspecto considerado. Citam-se algumas banalidades: uma estratégia de fuga; uma estratégia para o jogo de futebol; a estratégia da pessoa é calar-se; ou, vamos criar uma estratégia (estudar um assunto criteriosamente), entre outras. Acreditamos que a principal causa da confusão possa assentar no processo de desenvolvimento da própria estratégia (ou na sua ausência), onde os conceitos de missão, modalidade de acção ou objectivos não são compatíveis com o tempo medido no longo prazo, tão necessário para garantir a sobrevivência de qualquer organização.

<sup>28</sup> Nicolau, Isabel; *O Conceito de Estratégia*, Lisboa, IDGE/ISCTE, 2001, p.2.

<sup>29</sup> A natureza humana associa geralmente uma definição a cada conceito. Segundo Silva Ribeiro, a inexistência de uma terminologia específica aplicável à decisão e à acção, conduz à utilização com significados diferentes da palavra estratégia. Ignorar esse facto é escamotear a realidade.

Ribeiro, António Silva; op.cit.

<sup>30</sup> Segundo Sousa, a organização é definida como um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua actuação determinados objectivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objectivos e, concomitantemente, possuidores de objectivos próprios.

Sousa, António; *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*, Lisboa, Verbo, 1998.

<sup>31</sup> O termo estratégia passou a fazer parte do léxico dos negócios depois da II Guerra Mundial, quando se começou a acreditar que os factores que conduziram ao sucesso na guerra poderiam ser replicados na actividade empresarial, de forma a reanimar a economia mundial. Nesse contexto, sobressaíram os trabalhos de Igor Ansoff no domínio do planeamento estratégico empresarial.

<sup>32</sup> Karlöf, Bengt; *Planeamento estratégico do negócio- conceitos e modelos essenciais*, Mem Martins, Pub. Europa-América, 1994.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Quadro 1: Diversas definições para o conceito de estratégia

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Ribeiro: 2010.	<i>Ciência e a arte de edificar, dispor e empregar meios de coacção num dado meio e tempo, para se materializarem objectivos fixados pela política, superando problemas e explorando eventualidades em ambiente de desacordo.</i>
Couto: 1988.	<i>Ciência e arte de desenvolver e utilizar as forças morais e materiais de uma unidade política ou coligação, a fim de atingir os objectivos políticos que suscitam ou podem suscitar a hostilidade de uma outra unidade política.</i>
Freire: 2003.	<i>O conjunto de decisões e acções da empresa que, de um modo consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.</i>
Barrento: 2010.	<i>A ciência-arte que trata da preparação e utilização da coacção para, apesar da hostilidade dos opositores, atingir os objectivos fixados com a entidade política.</i>
Reis, 2000.	<i>O conjunto de decisões que visam orientar, de maneira duradoura, a empresa para alcançar os seus fins.</i>
Hofer & Schandel:1978.	<i>É o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objectivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente.</i>
Porter: 1980.	<i>São acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.</i>
Quinn: 1980.	<i>Modelo ou plano que integra os objectivos, as políticas e a sequência de acções, num todo coerente.</i>
Martinet: 1984.	<i>Conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as actividades e a configuração da empresa.</i>

A estratégia quando aplicada em contexto militar tem como finalidade última *vencer o inimigo*, ao passo que na atmosfera de negócios visa a criação de *uma vantagem competitiva sustentável*.<sup>33</sup> De qualquer modo, não se nos afigura legítimo estabelecer uma fronteira intransponível entre o contexto de aplicação cominatória ou coercitiva<sup>34</sup> (estratégia estatal-

<sup>33</sup> Freire, Adriano; *Estratégia de Sucesso em Portugal*, Lisboa, Verbo, 2003

<sup>34</sup> . Importa reter que os clientes de uma empresa só o serão se estiverem interessados em adquirir, *por livre transação*, o que aquela produz.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

militar) e o competitivo (estratégia empresarial) porque, ao nível da abstracção, o que de substantivo se pretende é *obter superioridade sobre o Outro, fazendo melhor que o Outro*<sup>35</sup>.

Assim, *vencer no campo de batalha* ou *obter e preservar vantagens competitivas* mais não são que distintas formas interpretativas, situacionais e dimensionais, de um mesmo conceito (quadro 2), cuja definição continuará sucessivamente em busca de consenso<sup>36</sup>. Porém, na realidade empresarial, o *fazer melhor que o Outro* talvez mereça ser interpretado como *fazer diferente do Outro*<sup>37</sup>.

Existem aproximações teóricas que destacam a inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente. Este, representa uma dupla face<sup>38</sup>, i.e., pode representar uma condicionante à actividade da organização e, doutro modo, revestir-se de oportunidades que importa aproveitar. Portanto, a estratégia é relacional entre o meio e os meios da organização.

Não oferece controvérsia, também, a importância e a implicação para o futuro das organizações das decisões estratégicas, nem o papel que os responsáveis desempenham na sua concepção e elaboração. De um modo geral, convergem também no sentido em que as estratégias podem estabelecer-se ao nível da organização ou ao nível das actividades específicas desenvolvidas no seu seio e que todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento, uma estratégia, implícita ou explícita. Todavia, há um factor incontornável: o estudo do planeamento militar fornece orientações valiosas para o desenvolvimento da estratégia empresarial. Na sua essência, esses planos estratégicos devem promover a realização dos objectivos propostos com o mínimo de custos e dentro do menor espaço de tempo possível<sup>39</sup>.

---

<sup>35</sup> Abreu, Francisco; *Estratégia: da Conflitualidade à Competição*, Nação e Defesa, Abril 2003, p.161.

<sup>36</sup> Nicolau, Isabel; op. cit.

<sup>37</sup> Competir para tornar a empresa única é uma estratégia muito mais eficiente do que competir para ser melhor que os melhores, como se demonstrará nas vantagens competitivas genéricas. De facto, a efectividade operacional não é estratégia; trata-se de executar actividades similares melhor que os rivais. Em contra-ponto, o posicionamento estratégico significa executar actividades diferentes das dos rivais ou executar actividades similares de forma diferente. Importa reter que os clientes de uma empresa só o serão se estiverem interessados em adquirir, *por livre transação*, o que aquela produz.

<sup>38</sup> As empresas estão inseridas na sociedade através do que se designa por uma envolvente contextual (EC) e uma envolvente transaccional(ET). A primeira representa o conjunto de características que definem o exterior da empresa, que condicionam o campo das possibilidades da sua actuação e, simultaneamente, justificam a sua razão de ser. A EC é o conjunto de características sociais, culturais, éticas e económicas que definem o sistema social amplo, onde a empresa é uma parte e cuja capacidade de influência é muito reduzida. A necessidade de adaptação da empresa às leis locais de determinado país ou região é uma evidência. Já a ET diz respeito ao conjunto de entidades que estabelecem uma relação de troca (transação) com a empresa, seja de forma directa ou mediata (indirecta). Qualquer dessas entidades tem *algum interesse* na existência da firma.

<sup>39</sup> Freire, Adriano, op.cit. p.25.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Quadro 2: Comparação entre estratégias empresariais e militares

	Meio Empresarial	Meio Militar
<b>Objectivo</b>	Conquista e controlo de mercados	Conquista e controlo de territórios
<b>Análises</b>	Estudo do mercado Estruturas da indústria Pontes fortes e fracos Organização e liderança	Condições climatéricas Condições do terreno Distribuição de forças Estrutura de comando
<b>Resultados</b>	Estratégia empresarial Plano estratégico	Estratégia militar Plano de campanha

Fonte: Freire, Adriano; *Manual do Plano de Negócios*, Lisboa, Abril-Controljornal, 1996, p.6.

As evidentes divergências teóricas, sobretudo em matéria cominatória, levantam, então, a questão de decidir qual a perspectiva mais pertinente para o estudo da Estratégia. Porém, a essência cominatória da estratégia *dita militar* não pode ser aplicada ao *Outro* da estratégia empresarial, consubstanciado na moldura do *cliente*. Não se nos afigura defensável que o *cliente* seja compulsivamente obrigado a comprar o que quer que seja à empresa A, em detrimento da empresa B<sup>40</sup>. Todavia, aceita-se, por evidente, que a sobrevivência das empresas assente na disputa de quotas de mercados, seja pautada pela conflitualidade, imperando aí a lógica da *força*. No entanto, importa reter:

- A estratégia diz respeito ao futuro. Esse devir da empresa deve assentar num planeamento específico, de longo prazo, chamado *planeamento estratégico*. Porém, na literatura empresarial é vulgar a referência ao planeamento de curto prazo ou rotineiro, associado ao conceito estratégico. Faça-se a demarcação: para este horizonte temporal estamos a falar de *planeamento operacional*<sup>41</sup> ou *tático*, bem distinto do *planeamento estratégico* (quadro 3). De forma simplista, a tática indica-nos a manobra para ganhar uma batalha; se a finalidade for ganhar a guerra, então é

<sup>40</sup> À semelhança da *livre transação* realizada pelos clientes, os fornecedores e os trabalhadores só porão à disposição da organização os recursos físicos e humanos de que ela necessita para laborar se esta for capaz de lhes oferecer, em troca, algo que eles desejem, designadamente o preço pago por esses bens ou serviços ou a satisfação de algum tipo de necessidades por eles sentidas. Dada a natureza cominatória da estratégia militar, o conceito de livre transação é, evidentemente, posto em causa.

<sup>41</sup> O planeamento operacional é o procedimento pelo qual a empresa traduz as suas orientações estratégicas em programas de acção, executados por todos os departamentos ou unidades da empresa, no quadro das actividades habituais.

Antão, Mário; *Estratégia Empresarial*, Lisboa, Universidade Lusíada, 2006.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

necessária a estratégia. Porém, sem determinar primeiro as vitórias que são críticas ao êxito sobre o adversário, não é possível decidir quais as batalhas a travar<sup>42</sup>.

- Na gestão organizacional, os processos de definição dos objectivos, dos meios e das formas de os atingir, bem como a sua concretização na prática, *não podem ser desligados entre si*. Importa, pois, pensá-los como um conjunto de processos integrados e coerentes. A perspectiva militar, segundo Nicolau, é desse ponto de vista limitada<sup>43</sup>. Esse desligamento traduz-se num dos riscos da estratégia: os que formulam a estratégia não estão intimamente envolvidos na sua implantação, podendo sonegar qualquer responsabilidade na execução das decisões tomadas<sup>44</sup>.

Quadro 3: Planeamento estratégico *versus* planeamento tático

Variável	Planeamento estratégico	Planeamento operacional ou tático
<b>Tempo</b>	Longo prazo	Curto-Médio prazo
<b>Grau de quantificação</b>	Mais qualitativo	Mais quantitativo
<b>Lógica</b>	Suporte de mudança	Suporte de continuidade
<b>Níveis de gestão que participam directamente</b>	Primeiros níveis	Todos os níveis
<b>Domínio de intervenção</b>	Só os mais influentes para o futuro da empresa	Todos

Fonte: Antão, Mário; *Estratégia Empresarial*, Lisboa, Universidade Lusíada, 2006, p.35.

## 1.2- Da formação da estratégia

A forma como as estratégias surgem e são implementadas não é um processo idêntico em todas as organizações, mas é a resultante de factores internos (dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais) e externos (características e condições do meio envolvente), que configura cada situação particular. A combinação dos dois factores permite

<sup>42</sup> Freire, Adriano; op.cit. p.23.

<sup>43</sup> Nicolau, Isabel; idem.

<sup>44</sup> Reis, Lopes dos; *Estratégia Empresarial*, Lisboa, Presença, 2008

As discussões sobre estratégia tornam-se, muitas vezes, confusas pelo facto de os meios, a um nível superior, se tornarem em fins num nível inferior. Isto deriva do que se convencionou chamar hierarquia da estratégia: estratégia integral, estratégia geral e estratégia particular, e assim por diante em outras sub-estratégias ou estratégias menores.

Karlöf, Bengt; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

erigir uma tipologia do modelo genérico da decisão estratégica<sup>45</sup>. No essencial, podemos considerar a formação da estratégia segundo três linhas básicas:

- a formação da estratégia como processo racional e formal;
- a formação da estratégia como processo negociado;
- a formação da estratégia como um processo em construção permanente.

Na primeira abordagem, constituindo a concepção predominante da literatura, sobretudo na estratégia aplicada ao Estado, entende-se a formação da estratégia como um processo que se desenvolve através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objectivos baseados na racionalidade económica para auxiliar os decisores na análise das alternativas estratégicas e tomada de decisão.

O plano, estrutura através da qual o processo se formaliza, é o instrumento fundamental. Esse planeamento estratégico (PE) proporciona uma estrutura unificada através da qual é possível identificar os principais problemas da empresa, destacar novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e corrigir as fraquezas existentes. Este tipo de PE é um processo formal explícito que simula os possíveis estados futuros da empresa e especifica as modalidades de implementação dessa vontade. Trata-se de fornecer ou dotar a tomada de decisão de um suporte formal que orienta e organiza todo o conjunto de etapas decorrentes de uma decisão estratégica<sup>46</sup>. Pretende-se com esse suporte formal avaliar e analisar, de forma integrada, as principais opções passíveis de serem assumidas pela organização, tendo em conta os recursos disponíveis ou necessários, bem como as sinergias ou incompatibilidades existentes entre as ditas opções.

Na formação da estratégia como um processo negociado, concebe-se a empresa mais como um corpo social do que uma unidade técnico-económica, onde *só as pessoas têm objectivos*. Constitui, por isso, um processo de negociação entre grupos sociais internos e/ou com actores relevantes do meio ambiente, facto que constitui uma restrição à racionalidade económica<sup>47</sup>. Deste modo, não negando o processo racional, conforme Martinet<sup>48</sup>, valoriza-se o papel dos

---

<sup>45</sup> Jordão, Jorge; *Strategor-Política global da empresa*, Lisboa, Dom Quixote, 1993

<sup>46</sup> Antão, Mário; op.cit. p30.

Contra a 'tecnocracia do planeamento' e o seu direito exclusivo de formular teses em estratégia reagiram Mintzberg e o seu grupo; estes entendiam os tecnocratas como pessoas atidas a abordagens estritamente racionais, económicas ou técnicas, desconsiderando os valores humanos. Segundo esse autor, isso levaria à depreciação da liderança visionária e representava uma visão distorcida da gestão estratégica.

Karlöf, Bengt; op.cit.

<sup>47</sup> Murray, E.; *Strategic choice as a negotiated outcome*, Management Science, nº 9, Maio, 1978.

<sup>48</sup> Martinet, A.; *Management Stratégique: Organization et Politique*, Paris, McGraw-Hill, 1984.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

actores intervenientes, acentuando a importância da dimensão social e política<sup>49</sup> no processo de formulação da estratégia. Como resultado, o plano será, então, um instrumento auxiliar, mas secundário. Assim, o processo de negociação e a sua aceitação pela estrutura organizacional são os aspectos mais importantes a considerar na formação desta estratégia<sup>50</sup>.

As diferenças essenciais entre a concepção de estratégia como processo racional e a concepção como um processo social e político residem em: no primeiro caso, é dado especial enfoque à análise objectiva do meio envolvente e dos recursos e das capacidades internas, de cujo confronto resultarão as estratégias possíveis. Os sistemas de valores são factores secundários a ter em conta na escolha entre as alternativas possíveis; no segundo caso, inversamente, os sistemas de valores internos e externos são factores determinantes na definição das estratégias desejáveis, constituindo as condições do meio envolvente bem como os recursos e capacidades, condicionantes da escolha final.

No processo em construção contínua, a formação da estratégia é um processo complexo, onde as perspectivas anteriores não o descrevem em toda a sua dimensão. O sistema de planeamento formal valoriza os factores quantitativos e subvaloriza os aspectos qualitativos (comportamentais e organizacionais). Porém, em certas organizações ou em determinados contextos de alterações profundas e imprevisíveis do meio ambiente, a estratégia não se desenvolve através de processos claros, ordenados e controlados, nem se encontra explícita (ou integralmente explícita) em qualquer documento. Vai-se formando através da aprendizagem sobre o meio envolvente, capacidades internas da organização e a forma apropriada de estabelecer uma relação entre elas<sup>51</sup>. As acções que se vão desencadeando, e cujas implicações para o futuro não se conhecem à partida, tenderão a desenvolver uma convergência de comportamento que configura uma estratégia<sup>52</sup>. Esta prática decisória de incrementalismo intervalado exprime-se por um sistemático “apalpar” de terreno e um caminhar por pequenos passos. Quinn (1980) desenvolveu esta perspectiva, designando-a por *incrementalismo lógico*<sup>53</sup>, onde a existência de um actor ou de um núcleo central que controla e dá lógica ao processo é um pressuposto. *A lógica indica como deve proceder-se com flexibilidade e experimentalmente, partindo de conceitos vastos para acções específicas,*

---

<sup>49</sup> As práticas decisórias de tipo político são características das situações nas quais o poder é disputado por vários pólos, com diferentes bases, podendo estabelecer entre si acordos circunstanciais.

<sup>50</sup> Thietart, Raymond; *Chance, Choice and Determinism in Strategie*, Universidade de Cambridge WP5/2004.

<sup>51</sup> Trata-se de percepção e interpretação que dependem, por um lado, da evolução do ambiente real e, por outro lado, da visão do(s) decisor(es). O afastamento entre o contexto real e o contexto “sentido” depende de vários factores, designadamente a posição estratégica inicial, estrutura organizacional ou experiência passada em matéria decisória, por exemplo.

Jordão, Jorge; op.cit.

<sup>52</sup> Nicolau, Isabel; op.cit. p.12.

<sup>53</sup> O incrementalismo lógico é, assim, um modelo composto da decisão, no qual se combinam uma lógica racional e formal ao nível de subsistemas de decisão, e uma lógica de tipo “político” ao nível da integração dos subsistemas pelo dirigente.



O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

*retardando estas tanto quanto possível, com vista a reduzir a incerteza e beneficiar da melhor informação possível. É um processo consciente, propositado e pró-activo*<sup>54</sup>. Deste modo, a formação da estratégia é um processo em construção permanente.

Embora apresentadas de forma separada, as três abordagens não se excluem mutuamente. Ao invés, a prática dita que a formação da estratégia pode incluir simultaneamente os três processos. Pode passar pelo esforço de racionalização e planeamento estratégico, seguir um processo de negociação com os actores internos e externos para que o torne aceitável e ser suficientemente flexível para acomodar um processo adaptativo de aprendizagem. No entanto, como sustenta Silva Ribeiro, o método serve apenas para decidir<sup>55</sup>. O seu processo deve basear-se numa dupla exigência, cuja escrupulosa observância condiciona a qualidade dos resultados: a proeminência do objectivo sobre o subjectivo e a procura da melhor eficácia ao menor custo<sup>56</sup>.

A validade das bases da teoria estratégica inerentes ao planeamento a longo prazo passou a ser contestada a partir dos finais dos anos 60 do século passado<sup>57</sup>, momento a partir do qual os seus pressupostos foram postos em causa pelas mutações observadas na envolvente das indústrias utilizadoras dessa metodologia de planificação. Como causas principais para essas alterações apontam-se a aceleração da dinâmica de mudança ao nível do meio envolvente, designadamente por via do aumento do nível concorrencial, da rápida evolução da tecnologia e dos produtos, da complexidade e competitividade dos mercados, entre outras<sup>58</sup>. Abandonasse, desse modo, o planeamento com base em actividades deterministas existentes, para se começar a planear em função da dinâmica sentida ao nível das rápidas mudanças no meio envolvente<sup>59</sup>.

### 1.3-Das estratégias explícitas e implícitas

Grande parte da literatura ocupa-se da metodologia através da qual as estratégias se devem formar, explicitar, divulgar e interiorizar na organização, visando o sucesso da sua implementação. Contudo, a prática também aponta para a existência de estratégias não explícitas.

Partindo da hipótese de que o comportamento humano normal é racional e propositado, todas as empresas têm estratégias que, por variadas razões, podem permanecer total ou

---

<sup>54</sup> Quinn, J.; *Strategies for Change*, New York, Prentice-Hall, 1988, p.104.

<sup>55</sup> Ribeiro, António Silva; op.cit.p.215.

<sup>56</sup> Idem.

<sup>57</sup> Antão, Mário; op.cit.34.

<sup>58</sup> É a chamada “surpresa estratégica” (SE) que deriva da mundialização dos mercados, da revolução tecnológica e da interacção entre o universo político e o da empresa. A SE identifica-se pelo carácter radical e súbito da mudança.

<sup>59</sup> Idem.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

parcialmente implícitas. Efectivamente, ocorre que, em diversas empresas, a formação e o desenvolvimento da estratégia não estão concatenados ao planeamento formal, mas sim ao pensamento estratégico<sup>60</sup> (Quadro 4) ou à tomada casuística de decisões<sup>61</sup>, funcionando como respostas efectivas a oportunidades ou problemas inesperados<sup>62</sup>. Assim, a estratégia tende a existir sem planeamento ou documentos escritos, tornando-se implícita, seja na forma deliberada ou emergente<sup>63</sup>.

Quadro 4: Comparação entre Pensamento e Planeamento Estratégico

	Pensamento Estratégico	Planeamento Estratégico
<b>Essência</b>	Síntese	Análise
<b>Fonte</b>	Criatividade	Método
<b>Autoria</b>	Qualquer membro da empresa	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
<b>Timing</b>	Em qualquer altura	Em reuniões de planeamento
<b>Resultado</b>	Visão integrada, pouco clara e incompleta	Plano formal, explícito e completo

Fonte, Freire, Adriano; *Manual Prático de Negócios*, Lisboa, Abril-Controjornal, 1996, p.4

Esta é uma situação frequente em empresas de pequena e média dimensão, dirigidas por empresários-proprietários carismáticos que, baseando-se na sua experiência e no conhecimento da organização e do meio ambiente, reagem às suas alterações ou procuram antecipá-las. Essas empresas limitam-se a actuar com flexibilidade e a tentar reforçar as suas posições no mercado, geralmente sem recurso a qualquer planeamento formal. Logo, uma decisão não explicitada (publicada e difundida), pode tornar-se, efectivamente, implícita<sup>64</sup>. Deste modo, a falta de explicitação não significa, portanto, ausência de estratégia. Do mesmo modo, não nos parece possível estabelecer qualquer relação, em matéria de sucesso estratégico, entre a estratégia explícita do modelo planificador da GE e a estratégia implícita do modelo incremental PME.

<sup>60</sup> Conjunto de visões integradas da actuação da empresa, não necessariamente claras e precisas, da autoria de qualquer membro da organização.

Freire, Adriano; op.cit. p.31

<sup>61</sup> A decisão estratégica é um processo pelo qual a empresa modifica a sua posição estratégica e produz uma escolha estratégica.

<sup>62</sup> Nicolau, Isabel; op.cit., p.15.

<sup>63</sup> Idem

<sup>64</sup> ibidem

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Mais importante que alinhar num estilo pré-definido é verificar, caso a caso, qual a natureza da decisão a tomar e adoptar, com flexibilidade, o estilo considerado mais adequado. O desejável seria a coexistência de pessoas, numa mesma organização, com perfis de pensamento sistemático e intuitivo, formando uma síntese criativa na condução estratégica dessa entidade<sup>65</sup>.

Importa sublinhar mais uma vez, as tremendas dificuldades em balizar os limites da racionalidade<sup>66</sup>. Quando se admite que o agente é, não só, *racional*, porque procura os melhores meios para atingir os seus fins, como *perfeitamente racional*, i.e., capaz de determinar, efectivamente, os melhores meios possíveis, está-se a ignorar a possibilidade de o agente pretender, de facto, ser racional, mas não dispor de capacidade para tal. Outra dificuldade que se levanta é o facto de nem toda a acção humana ser racional<sup>67</sup>. Nem sempre, os agentes deliberam antes de empreenderem um curso de acção. Além disso, os seres humanos, como se tem evidenciado na investigação da Economia Comportamental, cometem erros de avaliação em muitas circunstâncias, tipificadas em escolhas que envolvem acções com consequências incertas. Muitas vezes esses erros são sistemáticos e não são corrigidos pela experiência<sup>68</sup>, pelo que nos questionamos quanto aos limites da dita *racionalidade*. Por outro lado, a intuição só pode ser considerada boa após passar no crivo dos dados (ou resultados) objectivos<sup>69</sup>.

Ao nível da PME, o estilo e o grau de liderança estratégica do empresário podem sobrepor-se ao planeamento estratégico formal<sup>70</sup>. Na realidade, esse plano explícito pode considerar-se, por vezes, um obstáculo ao próprio pensamento estratégico do pequeno empresário<sup>71</sup>. Então, para concluirmos o presente capítulo, levanta-se-nos a seguinte questão: qual a real utilidade do planeamento estratégico?

Para os adeptos tradicionais do PE, as empresas têm todo o interesse em recorrer a métodos formais e analíticos do planeamento para racionalizarem o processo de decisão estratégica. Outros especialistas põem seriamente em dúvida a utilidade do planeamento no processo de tomada de decisão, mas atribuem-lhe o mérito em funções de comunicação entre grupos de decisão ou em funções de influência, na medida em que exprimem o “discurso estratégico”

---

<sup>65</sup> Freire, Adriano; op.cit. p.39.

<sup>66</sup> A racionalidade limitada é uma forma operativa de racionalidade, segundo a qual os indivíduos no seio das organizações não podem aspirar a uma solução “óptima” para os problemas com que se deparam, contentando-se com a solução satisfatória encontrada. Os limites da racionalidade estão ligados à falta de informação e de conhecimento, à dificuldade de prever e valorizar as consequências das escolhas previsíveis e à dificuldade de satisfazer, simultaneamente, vários objectivos.

<sup>67</sup> Louçã, Francisco; Caldas, José; op.cit

<sup>68</sup> idem.

<sup>69</sup> Ribeiro, António Silva; op.cit.

<sup>70</sup> Velho, Amândio Vaz; *A Arquitectura de Empresa*, Lisboa, Centro Atlântico, 2004.

<sup>71</sup> idem

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

oficial. Uma terceira classe de especialistas, duvida do papel decisional do PE e igualmente do carácter positivo das citadas funções, classificando o PE como “uma espécie de moda” que, pura e simplesmente, ritualiza a reflexão estratégica<sup>72</sup>. Silva Ribeiro reconhece, todavia, que o método do PE é apresentado na sua forma linear e determinística para facilitar a sua aplicação. No entanto, implica um grau de incerteza elevado e apela a factores subjectivos<sup>73</sup>.

As investigações sobre os processos de decisão permitem responder que o PE, qualquer que seja a respectiva forma, não pode nem deve reivindicar a primazia nas práticas decisórias nem constituir uma vantagem decisiva, ao nível das *performances*, para as empresas que o utilizam<sup>74</sup>.

#### 1.4- O negócio da empresa e a empresa no negócio

O pior erro em estratégia, mas o mais comum, é, de todo, não ter uma estratégia.  
Porter

##### Átrio

Feito o preâmbulo do labirinto polissémico da estratégia, importa começar por delimitar o conceito de estratégia empresarial. Socorrendo-nos de Keneth Andrews, afigura-se possível adoptar a seguinte definição: *é o modelo comportamental de decisões numa campanha que determina e revela os seus objectivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas sectoriais e planos para os alcançar, e define o âmbito do negócio que a empresa realiza, a espécie de organização económica e humana que é ou procura ser, e a natureza das contribuições económicas e não-económicas que procura providenciar aos seus accionistas, empregados, clientes e comunidades*<sup>75</sup>. O autor expõe, portanto, *o negócio da empresa*.

Como se depreende, esse enunciado afasta-se da proposição desenvolvida por Porter. Para este especialista em estratégia competitiva, a perspectiva dominante é a concepção de estratégia empresarial, enquanto posição<sup>76</sup>; ou seja, como se deve colocar *a empresa no negócio*. Assim sendo, interessa aclarar as duas posições acerca da estratégia empresarial.

##### 1.4.1- O negócio da empresa: do pensamento estratégico aos objectivos estratégicos

Como ponto prévio a reter, a origem da estratégia reside sempre no *pensamento estratégico* dos membros da organização. Constitui um conjunto de ideias, ainda, pouco claras e imprecisas de como deverá ser a actuação da empresa (quadro 5). Esse conjunto abrangente de intenções e aspirações, embora não especificadas, para o futuro relativamente distante,

---

<sup>72</sup> Jordão Jorge (Coord.); op.cit.

<sup>73</sup> Idem

<sup>74</sup> ibidem

<sup>75</sup> Andrews, Keneth; *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones, Irwin, 1980, p.18.

<sup>76</sup> Ribeiro, António Silva; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

traduz a *visão da empresa*<sup>77</sup>, geralmente reflectindo os ideais dos seus líderes e a inspiração para todos os seus membros. Essa previsão proporciona um ponto de referência para aquilo que se espera conseguir no negócio, e pode ser um guia para o nível de ambição do planeamento estratégico. Contudo, essa manifestação escrita ou verbal da visão não é suficiente para garantir a sua assimilação no seio de toda a organização<sup>78</sup>.

#### Quadro nº 5: Evolução do Pensamento Estratégico

	<b>Meados dos anos 70 a meados dos anos 80</b>	<b>Meados dos anos 80/ Até início dos anos 90</b>	<b>Desde o início dos anos 90</b>
Tema dominante	Análise da indústria e competição	Vantagem competitiva	Valor da empresa
Principal enfoque	Escolha de sectores, mercados e segmentos mais atractivos	Fontes da vantagem competitiva	Renovação dinâmica da empresa
Principais conceitos	Modelos de avaliação da atractividade estrutural da indústria e de análise da concorrência	Análise dos recursos e competências, identificação dos factores críticos de sucesso e rapidez de resposta aos mercados	Inovação, aprendizagem organizacional e valor acrescentado de mercado
Implicações	Desinvestimento em negócios pouco atractivos e melhor gestão de activos	Reestruturação das empresas e concentração em competências únicas	Reengenharia dos processos, alianças estratégicas e criação de redes empresariais

Fonte: Adaptado de Grant, Robert; *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, applications*, Cambridge, Blackwell Pub., 1995, p.17.

<sup>77</sup> Um exemplo da visão da empresa do Grupo Lena: *tornar-se um dos principais grupos ibéricos de engenharia, construção, serviços, ambiente e energia, com uma presença internacional sustentada e rentabilidades ao nível das melhores práticas, e uma estrutura de capitais equilibrada*.  
www.grupolena.pt

<sup>78</sup> O conteúdo da missão deve ser relativamente fácil de definir e relativamente fácil de comunicar. Uma missão com muitas componentes é extremamente difícil de explicar às pessoas, dentro e fora da organização.  
Reis, Lopes dos; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Como se afirmou anteriormente, a *visão* aponta para o futuro da empresa e tenta responder a: o que deseja ser? Onde deseja chegar? Em que se deseja transformar? O que deseja atingir? Como a empresa será vista?

A explicitação da visão dá origem à *missão* da empresa. Esta é uma declaração escrita que traduz os ideais e as orientações globais da empresa. A *missão* deve responder à razão da existência da organização, de forma explícita, clara, sintética, compreensiva e bem difundida. Na medida do possível, deve ter um carácter simultaneamente estratégico e operacional. Estratégico, porque focaliza as energias da empresa para o sucesso a longo prazo; operacional, porque baliza as metas no curto e médio prazos; por esse motivo, a missão da empresa também é chamada missão de negócio ou conceito de negócio. A missão constitui-se como parte importante da base ideológica da organização<sup>79</sup> e deve procurar responder às seguintes questões: qual a razão de ser da empresa? Qual o negócio? Quem são os principais clientes ou segmentos de mercado<sup>80</sup>? Quais os produtos ou serviços da empresa?

A definição do negócio da empresa pode ser ampla ou restrita<sup>81</sup>, ambas com vantagens e inconvenientes. A primeira, tem a vantagem de oferecer uma perspectiva alargada da missão da empresa e facilitar a entrada em sectores relacionados e a contra-partida de não indicar claramente os segmentos prioritários, podendo gerar confusão entre os membros da organização e conduzir à dispersão de recursos; a segunda, clarifica o foco das atenções da empresa e permite a concentração dos recursos nas actividades principais indicadas na missão, mas pode limitar o âmbito do crescimento futuro da empresa por restrição das áreas de actuação<sup>82</sup>.

Quando a evolução do meio envolvente o justificar, a missão poderá, igualmente, ser alterada<sup>83</sup>; facto que implica, consequentemente, tornar clara a razão da mudança e garantir que os novos ideais sejam assimilados pela empresa. As organizações devem compreender que a missão representa a estrutura do edifício estratégico, que sustenta o seu desenvolvimento futuro<sup>84</sup>. Cada membro da empresa deve ser capaz de a verbalizar<sup>85</sup>,

---

<sup>79</sup> Karlöf Bengt; op.cit.

<sup>80</sup> Deverá ser fácil responder à seguinte pergunta: porque é que os clientes devem comprar os nossos bens e/ou serviços, em vez de os comprarem a outros?

<sup>81</sup> Pegue-se nos seguintes exemplos de negócio: hotelaria para a definição restrita ou turismo para a definição ampla; seguros para a definição restrita, serviços financeiros para a ampla.

<sup>82</sup> Freire, Adriano; op.cit.

<sup>83</sup> A reengenharia de processos de negócio constitui uma iniciativa estrutural de mudança e, consequentemente, uma iniciativa de grande risco. Normalmente, a reengenharia de processos de negócio exige o redesenhar da 'arquitectura' da empresa, razão pela qual se deve gerir com equilíbrio o grau de modificação dos processos de negócios a introduzir.

Velho, Amândio Vaz; op.cit.

<sup>84</sup> Freire, Adriano; op.cit.

apreendendo desse modo o espírito da empresa e a orientação para a congregação de esforços na perseguição dos objectivos gerais. Para que tal aconteça, é necessário que os princípios ou as crenças que servem de guia ou critério para comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas da empresa, vulgarmente conhecidos por valores, sejam devidamente assimilados. O enunciado de cada valor deve ser curto. Os valores são inegociáveis e os mais perenes na organização<sup>86</sup>. O conjunto de valores define as regras do jogo em termos de comportamentos e atitudes, devendo conter respostas às seguintes questões: como devem comportar-se, individualmente, os colaboradores? Estes, como devem relacionar-se entre si? E com os clientes? Como trata a empresa os seus clientes? Como faz os seus negócios? Qual a sua responsabilidade social frente à comunidade? Que valores ou princípios são importantes para a empresa?

A construção do conjunto Visão, Missão e Valores só tem validade se todos, sem excepção, dirigentes e dirigidos, através da sua conduta, os praticarem quotidianamente<sup>87</sup>.

Uma vez definida a missão, devem ser conhecidos os objectivos. Cada objectivo empresarial deve apresentar duas características-chave: quantificação e dimensão temporal. No que concerne à quantificação, um objectivo deve ser quantificado e medido; doutro modo, não passa de simples expressão de boa vontade, i.e., melhorar o atendimento dos clientes, não é um objectivo em si, traduz apenas um desejo ou aspiração; reduzir a taxa de produtos defeituosos para metade, é um objectivo válido de melhoria de qualidade, que permite o acompanhamento do progresso de desempenho da empresa. A dimensão temporal permite enquadrar um objectivo no período de tempo no qual deverá ser atingido. Exemplificando, *duplicar as vendas* não é um objectivo correcto porque não indica em quanto tempo deverá ser atingido. Ao invés, aumentar a quota de mercado em 20% nos próximos quatro anos, é um objectivo comercial válido.

Apontam-se três princípios da fixação de objectivos: princípio da comunicação total, princípio da coerência vertical e o princípio da coerência horizontal<sup>88</sup>.

No primeiro, em qualquer empresa, todos os colaboradores devem conhecer e compreender os objectivos da empresa e qual deve ser a sua participação para os alcançar. No segundo, o objectivo de um nível hierárquico deve ser aquele que torna mais provável, mais fácil e mais

---

<sup>85</sup> A missão da distribuidora portuguesa de equipamentos para construção e obras públicas, Barloworld Stet S.A. é: *providenciar as soluções mais adequadas ao negócio dos nossos clientes, através da oferta de produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades*.

[www.stet.pt](http://www.stet.pt)

<sup>86</sup> Tome-se como referência os valores enunciados pela empresa de comercialização de sementes Lusosem, S.A.: *qualidade; inovação; ética; confiança; respeito pelas pessoas; segurança e meio ambiente*.

[www.lusosem.pt](http://www.lusosem.pt)

<sup>87</sup> Reis, Lopes dos; op. cit.

<sup>88</sup> Idem

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

rápida a realização do objectivo do nível hierarquicamente superior. *Mutatis mutandis*, é a estratégia particular submetida à estratégia geral, e esta à estratégia total. O princípio da coerência horizontal aponta para que os objectivos situados ao mesmo nível hierárquico devem ser coerentes de modo a evitar conflitos ou incompatibilidades; exemplificando: eventuais incongruências entre o aprovisionamento e a produção.

Os objectivos devem ser estabelecidos com um adequado nível de razoabilidade e estímulo para um melhor desempenho. Elevar demasiado esse nível pode ser, pelo contrário, desmotivante e provocar efeito inverso ao pretendido. Pelo exposto, os objectivos devem constituir-se como linhas orientadoras da acção da empresa, caracterizando a finalidade e os propósitos desta, bem como proporcionar uma avaliação do seu desempenho. De uma forma genérica<sup>89</sup>, os objectivos empresariais podem estar relacionados com oito categorias distintas de factores(quadro 6 ).:

- 1- *Rendibilidade*: nível de resultados e outros indicadores de desempenho económico-financeiro;
- 2- *Posição no mercado*: quota de vendas e volume de vendas;
- 3- *Inovação*: desenvolvimento de novos produtos e métodos;
- 4- *Desempenho e atitude laboral*: nível de empenhamento e desempenho dos colaboradores;
- 5- *Desempenho de gestão*: nível de *performance* e desenvolvimento de gestão;
- 6- *Produtividade*; nível de eficiência operacional;
- 7- *Recursos*: natureza e quantidade de recursos necessários à empresa;
- 8- *Responsabilidade pública*: responsabilidade da empresa para com os seus clientes e comunidade<sup>90</sup>.

Porém, nem todos os factores são de índole financeira. Os objectivos não-financeiros, embora sendo estratégicos, devem ser conciliados com os anteriores e, como tal, quantificados e enquadrados no tempo.

Os objectivos financeiros, sejam eles estratégicos ou não, devem também ser consistentes entre si, sob pena de induzir a empresa a tomar decisões de gestão contraditórias. Exemplificando, o Jornal Público verificou à sua própria custa que, simultaneamente, procurar ganhar depressa quota de mercado e difundir uma boa imagem editorial, num sector estagnado, não era compatível com níveis razoáveis de rentabilidade<sup>91</sup>.

---

<sup>89</sup> Drucker, Peter; *Inovação e Gestão*, 4ª ed., Lisboa, Ed. Presença, 1997.

<sup>90</sup> Freire, Adriano; op.cit.p.176.

<sup>91</sup> Segundo o principal accionista, Belmiro de Azevedo, o Público era demasiado *cashívoro*...



O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Quadro 6: Exemplos de objectivos financeiros e não-financeiros

Tipo de objectivos	Alternativas	Exemplos
<b>Objectivos Financeiros</b>	Volume de vendas	Alcançar um volume de vendas de € 5 milhões no ano de 2013.
	Crescimento de vendas	Expansão das vendas líquidas em 10%/ano, durante cinco anos.
	Quota de mercado	Conquistar 25% das vendas do segmento em 5 anos.
	Valor da empresa	Aumentar a cotação bolsista em 50%, até 2015.
	Resultados	Atingir lucros líquidos de € 999.888, nos próximos 7 anos.
	Rentabilidade	Aumentar a rentabilidade de capitais próprios em 25%, ao fim de 3 anos.
<b>Objectivos não-financeiros</b>	Produtividade	Aumentar a produtividade em 20% em dois anos.
	Liderança na qualidade	Ser a primeira empresa do sector da construção civil a conquistar um prémio de qualidade até 2014.
	Difusão da imagem	Alcançar uma notoriedade de marca de 90% em três anos.
	Ambiente laboral	Aumentar o índice de satisfação no emprego em 50 pontos no próximo inquérito anual.
	Integração social	Duplicar o número de actividades sociais junto da comunidade, até 2013.
	Tempo de Inovação	Diminuir o ciclo de introdução de novos produtos para 24 meses, até ao final de 2014.

Fonte: Adaptado de Freire, Adriano; *Estratégia Empresarial Sucesso em Portugal*, Lisboa, Verbo, 2003, p.175.

Finalmente, importa realçar dois factores adicionais a tomar em consideração na fixação dos dois citados objectivos: *horizonte de implementação e âmbito do negócio*. Quanto ao primeiro, os objectivos de curto prazo devem estar subordinados aos de longo prazo, para garantir a coerência da actuação da empresa. Exemplificando, se o objectivo de longo prazo é liderar na área da inovação, não faz sentido reduzir, no curto prazo, os investimentos em

pesquisa, somente para aumentar os lucros. No que se refere ao âmbito do negócio, as empresas diversificadas que operam em mais que um sector devem definir objectivos globais para toda a organização, e objectivos específicos para cada negócio individualizado. Os objectivos globais alternam, tipicamente, entre o crescimento, estabilidade ou decréscimo no nível das operações, enquanto os objectivos específicos por negócio tendem a ser mais variados. Por exemplo, uma empresa pode pretender crescer globalmente, expandindo rapidamente as vendas num dado negócio, reforçar a rentabilidade de outro, melhorar a produtividade e qualidade de um terceiro, ou reduzir a actividade comercial num quarto, quiçá fora do *core business*<sup>92</sup>. O objectivo de crescimento, em especial, tem de ser realista, devendo estar adequado em função da estrutura de capitais e rentabilidade a longo prazo, qualquer que seja a dimensão da empresa. Sem aferimento correcto dos limites à expansão do volume de operações, não é possível ter a percepção clara das implicações estratégicas dos objectivos de crescimento traçados<sup>93</sup>.

#### 1.4.2- A empresa no negócio

Uma vez seleccionados os objectivos da organização, torna-se necessário delinear uma *estratégia empresarial* para os alcançar. Esta, deve responder a duas questões essenciais: *onde* deve a empresa competir e *como* deve a empresa competir?

Quanto à primeira questão, *onde*, a resposta passa pela avaliação da atratividade das diferentes indústrias e pela identificação das competências centrais da própria empresa que possibilitem a definição dos sectores mais favoráveis à actuação da organização. Quanto maior for o potencial de adequação estratégica, maior é a probabilidade da empresa ser bem sucedida<sup>94</sup>. Quanto à segunda questão, *como*, depende da avaliação do nível de adequação estratégica actual e futura, a posição competitiva que visa alcançar e a experiência distintiva que lhe permitirá continuar a existir em consonância com a finalidade estabelecida. No caso das PME's, onde geralmente se verifica a concentração em apenas um sector de actividade, fruto da própria dimensão das empresas, o *onde* da *estratégia corporativa* não é tão relevante, focalizando-se mais a atenção dos gestores-proprietários (G-P's) na *estratégia do negócio*<sup>95</sup>. Na generalidade das PME's, a reflexão estratégica dos executivos prende-se mais com a conquista de novos clientes ou no lançamento de novos produtos, visando reforçar a competitividade no actual negócio. Inversamente, nas grandes empresas ou grandes grupos económicos, a estratégia corporativa tem um papel decisivo no desenvolvimento a longo prazo, uma vez que define as áreas de actuação da empresa<sup>96</sup>.

---

<sup>92</sup> Negócio principal

<sup>93</sup> Freire, Adriano; op.cit. p.178.

<sup>94</sup> Idem.

<sup>95</sup> Ibidem.

<sup>96</sup> É o tipo de estratégia de carteira, segundo a conceptualização de Bengt.

Em conformidade com o conteúdo das decisões tomadas no contexto da estratégia empresarial, podem ser identificadas quatro dimensões estratégicas críticas ao sucesso da empresa: produtos-mercados; integração vertical; internacionalização e diversificação (ver quadro 7). Qualquer uma das iniciativas estratégicas descritas pode ser levada a cabo por via do desenvolvimento interno ou externo da organização. O desenvolvimento interno ou crescimento endógeno pode ser a via privilegiada para pôr em execução uma estratégia de especialização na fase de crescimento do domínio da actividade. Com a multiplicação das implantações (a ampliação por compra ou aluguer de espaços comerciais, por exemplo), e/ou pelo crescimento dos investimentos e dos efectivos, a empresa concentra toda a energia no controlo dos fenómenos centrífugos ligados ao aumento da dimensão. O crescimento exógeno traduz-se na aquisição ou fusão com empresas concorrentes, por alianças estratégicas ou por transacções no mercado de empresas pertencentes a outros domínios de actividade. Este tipo de crescimento é um meio para adquirir rapidamente competências em outros sectores de actividade ou de se apossar de quotas de mercado num sector em maturidade<sup>97</sup>.

A escolha entre os dois modelos depende de critérios objectivos e de elementos subjectivos. Quanto aos primeiros, podem apontar-se a urgência do movimento estratégico a empreender, a importância e barreiras à mobilidade, a maturidade do sector, as capacidades humanas e tecnológicas e as indispensáveis capacidades financeiras da empresa. No que concerne aos segundos, destacam-se os aspectos ligados à identidade da empresa, à personalidade dos responsáveis e à percepção de uma oportunidade.

É, pois, uma questão fundamental definir qual a via de desenvolvimento pretendida porque, diferentes entre si, têm implicação nos graus de controlo e integração<sup>98</sup> estratégicos. Como tal, os benefícios, custos e riscos das citadas modalidades de desenvolvimento devem ser cuidadosamente analisados antes da tomada de decisão final. No entanto, as opções de desenvolvimento interno e externo *não são mutuamente exclusivas*.

---

<sup>97</sup> Constituem-se como principais características de um sector em maturidade, o abrandamento do crescimento do volume de vendas, o aumento da intensidade competitiva e a tentativa de consolidação das quotas de mercado por parte da concorrência.

<sup>98</sup> Entende-se por integração a qualidade da colaboração existente entre as unidades que são levadas pelo contexto a unir os respectivos esforços.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

#### Quadro 7 : As quatro dimensões estratégicas

<b>Produtos-Mercados</b>	Inclui as decisões relativas à gama de produtos oferecidos, os segmentos de mercado servidos, natureza da vantagem competitiva e diferenciação da oferta.
<b>Integração Vertical</b>	Inclui as decisões relativas à internalização das operações, subcontratação estratégica, variação do grau de integração vertical e coordenação da cadeia operacional.
<b>Internacionalização</b>	Inclui as decisões relativas à natureza das actividades internacionais, adaptação e standardização de produtos,, selecção de mercados externos estratégicos e integração operacional com as actividades domésticas.
<b>Diversificação</b>	Inclui as decisões relativas à selecção de novos negócios, entrada em sectores relacionados ou não com a actividade básica da empresa, gestão do portfólio de negócios e coordenação das actividades diversificadas.

Fonte: Adaptado de Freire, Adriano; *Estratégia sucesso em Portugal*, Lisboa, Verbo, 2003, p.180.

### **1.5- Das considerações internas da organização à análise SWOT**

Definidos os objectivos, importa que a empresa faça a análise de si própria, tendo em consideração que a estratégia deve ser delineada de acordo com os recursos disponíveis. Existem, fundamentalmente, três categorias de recursos de uma empresa: humanos, financeiros e organizacionais. Quanto aos primeiros, importa considerar: número de empregados, a sua classificação etária e de género, grau de qualificação; quanto aos segundos, são garantidos por via do nível de capitalização, grau de liquidez; na terceira categoria, os recursos organizacionais dizem respeito ao sistema de gestão, estratégias adoptadas, entre outros.

Os bons ou mais resultados empresariais dependem mais da integração de todos esses recursos do que da excelência de cada uma dessas categorias<sup>99</sup>. As evidências demonstram-no: uma empresa pode ter uma quantidade suficiente de empregados motivados e muito qualificados, mas incapazes de desempenhar bem as suas funções porque inadequadas às estratégias aplicadas ou escassez de recursos financeiros. Por outro lado, a fraca disponibilidade do número de recursos humanos não garante os melhores resultados, mesmo

---

<sup>99</sup> Reis, Lopes dos; op.cit. p.56.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

com excelentes estruturas organizacionais e políticas de gestão, se eles não forem qualificados para atingirem o melhor desempenho no seio da organização.

Os recursos humanos são considerados, por muitos, como os recursos mais importantes para o sucesso da empresa. A sua avaliação deve incluir quatro tipos de factores: eficácia, eficiência, evolução e interacção<sup>100</sup>. Os recursos financeiros são determinantes na definição das políticas de investimento e financiamento, podendo ser avaliados pelos indicadores de liquidez, de solvabilidade e eficiência<sup>101</sup>. Os recursos organizacionais são difíceis de quantificar por serem predominantemente de natureza intangível, ou no limite, menos tangíveis. Estão reflectidos na imagem e notoriedade da empresa, no potencial das inovações ou na confiança dos parceiros comerciais. Podem ser reconhecidos quer pela obtenção de prémios de qualidade, fidelização de clientes, quer no reforço sustentado da quota de mercado ou do valor de licenciamento de tecnologias próprias<sup>102</sup>.

Descrita a tipologia dos recursos disponíveis, é necessário verificar em que medida os mesmos são melhores ou piores que os da concorrência, na óptica do elemento *a-estratégico*, o cliente. Ao entrar em linha de conta com as capacidades dos competidores, a empresa pode, assim, identificar em que áreas possui uma *vantagem relativa* no mercado.

Da comparação sistemática da empresa com os concorrentes resulta o reconhecimento dos *pontos fortes e fracos* da organização. Na óptica do mercado, uma actividade ou recurso empresarial é reconhecida como ponto forte quando contribui para satisfazer as necessidades dos clientes, melhor do que a concorrência. Inversamente, quando uma actividade não contribui, tanto quanto o desejado, para a satisfação dessas necessidades ou contribui menos que as actividades equivalentes da concorrência<sup>103</sup>, deve ser considerada um ponto fraco da empresa. Os pontos fortes e fracos não derivam exclusivamente da quantidade e qualidade

---

<sup>100</sup> A eficácia traduz a capacidade para alcançar as metas estabelecidas; a eficiência traduz-se pela produtividade. Esta é o rácio entre a produção e o número de horas trabalhadas. Assim a produção pode ser aferida por custo unitário ou pela quantidade; a evolução, reporta-se à progressão das qualificações ao longo do tempo, ou à tomada de iniciativas próprias; a interacção é a capacidade de abertura ao diálogo ou ao empenhamento em projectos de grupo.

Reis, Lopes dos, op.cit.

<sup>101</sup> São indicadores de liquidez: o rácio da liquidez geral (activo circulante sobre passivo de curto prazo); o prazo médio de pagamentos ( fornecedores sobre compras vezes 365 dias), por exemplo; constituem-se como indicadores de solvabilidade: o rácio de solvabilidade ( situação líquida sobre passivo); o rácio de estabilidade (activos fixos sobre passivo de longo prazo e situação líquida; são indicadores de eficiência: a rentabilidade dos capitais próprios ( resultados líquidos sobre capitais próprios); a rotação dos activos (vendas sobre activos), entre outros.

Reis, Lopes dos, op.cit.

<sup>102</sup> Idem.

<sup>103</sup> Freire, Adriano;op.cit. 133.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

relativa dos recursos. Com meios semelhantes, uma empresa pode superiorizar-se a outra se souber explorar o *potencial sinérgico* dos meios disponíveis<sup>104</sup>.

A evolução dinâmica das condições de atratividade da indústria<sup>105</sup>, da estrutura da indústria ou o ciclo de vida dos produtos são também parâmetros a considerar na avaliação dos pontos fortes e fracos. Os pontos fortes mais diferenciadores da empresa constituem as suas competências centrais<sup>106</sup>, as quais devem preencher três requisitos básicos: valor, dificuldade de imitação e acesso a novos mercados.<sup>107</sup>

Com base nas suas competências centrais, as empresas desenvolvem produtos ou serviços críticos nas respectivas indústrias. Exemplificando, a Michelin por via das suas competências centrais ( domínio da tecnologia dos materiais), criou um produto crítico (pneus) que lhe garante a liderança num determinado sector da indústria (automóvel). Muito dificilmente, uma só empresa consegue dominar todas as competências centrais e produtos críticos da sua indústria, devendo, portanto, primeiro garantir *uma superioridade relativa numa área seleccionada*, e, então, procurar expandir as suas competências para assumir a liderança em novos produtos ou serviços críticos.

Uma vez alinhados os factores críticos de sucesso com as competências centrais da organização, torna-se necessário expandir o conceito de adequação estratégica à totalidade do enquadramento interno e externo da empresa. Neste sentido, é comum relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com o seu meio envolvente, com o objectivo de gerar alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas. O modelo de referência deste raciocínio é conhecido como *a análise SWOT*. Esta acronímia significa: S (forças ou pontos fortes); W ( fraquezas ou pontos fracos); O ( oportunidades); T (ameaças) ( quadro 7). É importante realçar que as ameaças devem ser entendidas sempre como oportunidades latentes porque os pontos fracos não são imutáveis. Focalizando-nos apenas nas ameaças do exemplo infra, pode-se tirar partido de uma nova perspectiva estratégica; *o aumento de importações* revela que os concorrentes estrangeiros estão a encontrar mercado não servido pela Cimpor,

---

<sup>104</sup> O aproveitamento de sinergias pode levar à redução de custos, ao aumento de receitas, à poupança de investimentos e à diminuição de tempo de execução de uma actividade. Exemplificando, o construtor de automóveis Honda beneficia de sinergias tecnológicas na produção da gama de motociclos, automóveis, tractores agrícolas, geradores ou motas de água, utilizando os mesmos sistemas de combustão nos distintos veículos.

Freire, Adriano; op.cit.

<sup>105</sup> Esta análise dinâmica pretende identificar não somente a actual configuração das “cinco forças”, i.e., potencial de novas entradas, rivalidade entre concorrentes actuais, pressão de produtos substitutos e o poder negocial de fornecedores e dos clientes, mas igualmente a evolução futura e a forma como as empresas se vão posicionando em função de novas tendências.

<sup>106</sup> Idem

<sup>107</sup> ibidem

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

ou a roubar-lhe clientes. Neste caso, o verdadeiro problema não são os produtos importados mas sim *a falta de competitividade*.

Quadro 7: Aplicação da Análise SWOT à Cimpor (empresa cimenteira)

	<b>S: pontos fortes</b>	<b>W: pontos fracos</b>
<b>O: oportunidades</b>  -Investimentos em infra-estruturas -EXPO 98 -Mercados Emergentes em África	Sugestões  -Aposta a curto prazo nos mercados da Península Ibérica -Investimento a médio e longo prazo nos mercados africanos	Sugestões  -Construção de novas unidades perto do litoral ou da Expo 98; -Reforço da experiência internacional, nomeadamente nos PALOP's
<b>T: ameaças</b>  -Aumento das importações -Políticas de convergência para a União Monetária Europeia -Redução dos fundos de coesão da União Europeia	Sugestões  - Aquisição de potenciais exportadores para Portugal -Especialização a médio prazo em segmentos de mercado pouco dependentes dos fundos europeus	Sugestões  -Venda ou encerramento de fábricas com pior localização e custos mais elevados -Diversificação para negócios não relacionados com o cimento

Fonte: Freire, Adriano; *Estratégia Sucesso em Portugal*, Lisboa, Verbo, 2003, p.147.

A oportunidade latente reside na reconquista da quota de mercado ou captação de novos clientes, não cobertos anteriormente. A segunda ameaça revela que a imposição de medidas contraccionistas impostas pelo Tratado de Maastrich terão um impacto negativo nos investimentos em infra-estruturas por parte da Administração Pública. Por via disso, o investimento privado passará a ser o mercado mais atractivo para a indústria cimenteira. Logo, a oportunidade latente consiste em explorar as alterações do mercado e reorientar os esforços comerciais para segmentos mais promissores, e mais depressa que a concorrência. Na análise da terceira ameaça, significa que outros países-mercados europeus passarão a ser mais atractivos que Portugal, no domínio da construção de infra-estruturas. A oportunidade latente aponta para que a empresa cimenteira proceda ao estabelecimento de *joint-ventures* ou acordos de cooperação tecnológica com parceiros locais, ou adquira outras cimenteiras nos países-alvo<sup>108</sup>.

<sup>108</sup> Freire, Adriano; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

## 1.6- De uma nova análise SWOT

Pelo exposto, a análise SWOT, sem a variável tempo, parece-nos insuficiente para a concepção da acção estratégica a desenvolver, devido à grande instabilidade actual do meio envolvente e às suas mudanças contínuas. Por inferência, a questão-chave não é identificar a natureza do impacto da ameaça, mas perceber como pode ser explorada pela empresa em benefício próprio; deste ponto de vista, a ausência de conversão das ameaças em oportunidades, pode dever-se a:

- 1- Deficiências de pensamento estratégico: a empresa não tem visão estratégica para identificar as oportunidades latentes;
- 2- Insuficiência de competências: a empresa possui visão estratégica para identificar as oportunidades, mas não as consegue explorar por escassez de recursos ou competências;
- 3- Atraso no aproveitamento da oportunidade: a empresa tem visão estratégica e competências mas não age atempadamente.

Correlato com este último ponto, onde se evidencia o problema do desfasamento decisional, na nova análise SWOT incorpora-se o factor tempo(T) em substituição do factor ameaça (quadro 8); esta mudança é explicável devido, sobretudo, ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos e o consequente declínio das indústrias que, por arrastamento, obrigam à reformulação do pensamento estratégico e à redefinição do próprio negócio; situação essa que, por sua vez, poderá dar origem a novas indústrias emergentes.

Através da aplicação exemplificada da nova análise SWOT, as empresas devem capitalizar não somente nos seus pontos fortes, mas reforçar selectivamente os seus pontos fracos, em conformidade com as competências necessárias, ao longo do tempo. A estratégia de outrora era, naturalmente, um reflexo da aparente previsibilidade dos acontecimentos<sup>109</sup>. Do mesmo modo, é necessário ter sempre presente a *irrelevância futura* de alguns dos *actuais pontos fortes*. Esse reconhecimento atempado permite identificar recursos excedentários e desviá-los para o reforço de novos factores críticos de sucesso<sup>110</sup>, até porque as janelas de oportunidade<sup>111</sup> não permanecem eternamente abertas.

---

<sup>109</sup> Karlöf, Bengt; op.cit.

<sup>110</sup> Os factores críticos de sucesso correspondem às competências que são necessárias dominar para se conseguir uma melhor “performance” que os concorrentes, sobretudo em matérias ou áreas onde estes são igualmente fortes. São um conjunto de variáveis que proporcionam mais valor para os clientes e que melhor diferenciam a empresa dos concorrentes na criação desse mesmo valor.

<sup>111</sup> A análise de oportunidades é algo de dinâmico a que a empresa tem de proceder continuamente dada a turbulência do meio envolvente, quer a nível contextual quer transaccional. A deteção de oportunidades deve ser claramente orientada por aquilo que a empresa perceba como sendo as suas vantagens comparativas.



O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Quadro 8: Uma Nova Análise SWOT (aplicada à Cimpor)

	<b>O: oportunidade.</b> <b>T: curto e médio prazos</b> -Investimentos em infra-estruturas -Expo 98 -Novos clientes ainda não servidos -Redução de custos	<b>O: oportunidade</b> <b>T: médio e longo prazos</b> -Mercados emergentes em África -Maior crescimento no sector privado -Investimento em infra-estruturas no Leste Europeu
S: pontos fortes	Sugestões -Ênfase nos mercados ibéricos, tanto privados como públicos -Reforço da rede de distribuição para captar clientes nacionais ainda não servidos	Sugestões - Maior investimento nos mercados africanos e do Leste Europeu -Reorientação para os principais segmentos do sector privado
W: pontos fracos	Sugestões - Construção de novas unidades perto do litoral ou da Expo 98 -Aquisição de potenciais exportadores para Portugal -Reforço da capacidade de gestão internacional	Sugestões - Aumento da competitividade das fábricas perto dos maiores centros de actividade privada em Portugal -Continuação do reforço da capacidade de gestão internacional

Fonte: Freire, Adriano; *Estratégia Sucesso em Portugal*, Lisboa, Verbo, 2003, p.149.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

## **Capítulo 2**

### **Da PME: da Dimensão Empresarial às Vantagens Competitivas Genéricas**

#### **1.1- Da Dimensão Empresarial**

Surge-nos, neste capítulo, a oportunidade de validar ou infirmar : “ as economias sólidas apoiam-se nas grandes empresas e não nas PME’s”<sup>112</sup>; de igual modo, pode questionar-se porque razão, em fases de crescimento económico, são as PME’s as maiores criadoras de emprego e, em épocas de crise, são, elas próprias, as que mais contribuem para a destruição desse mesmo emprego?

O renovado interesse pelo estudo da dimensão das empresas<sup>113</sup> encontra justificação em vários argumentos, um dos quais, o primacial, é o de que as PME’s constituem o agente económico fundamental das economias modernas<sup>114</sup>, sendo a forma mais vulgar de organização da actividade produtiva. Outro argumento de peso é que o estudo da dimensão empresarial está fortemente ligado à elevada contribuição para criação de emprego pelas PME’s, invertendo a opinião e a tendência que apontava favoravelmente para as grandes empresas (GE’s).<sup>115</sup> A este respeito, a literatura empírica coincide em assinalar que a contribuição das PME’s para a criação líquida de emprego supera as GE’s (quadro 9), bem como o volume de negócios gerado. Desse ponto de vista, é lícito afirmar que as PME’s são o verdadeiro motor de qualquer economia. Finalmente, a importância do dinamismo e da flexibilidade das PME’s também desperta muito interesse, como melhor o descrevem Hashin e Abdullah<sup>116</sup>. Os três argumentos de relevância sócio-económica salientados permitem

---

<sup>112</sup> Gabinete do Empreendedor; *Conteúdos do empreendedorismo*, in [www.empreendedoronline.info](http://www.empreendedoronline.info)

<sup>113</sup> O conceito de Empresa não tem merecido uniformidade de critério. Todavia, por questões de simplificação, optámos pela classificação europeia: empresa é qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma actividade económica. São consideradas como tal, as entidades que exercem uma actividade artesanal ou outras actividades a nível individual ou familiar ou as associações que exercem regularmente uma actividade económica. Como se depreende da definição, o factor determinante é o exercício da actividade económica e não a modalidade jurídica pré-estabelecida para a exercer. Jornal Oficial da União Europeia, L 124/39, de 20.5.2003.

<sup>114</sup> Zornoza, Camisón: *Reflexiones sobre la investigación científica de la PyME*, Investigaciones Europeas, vol.6, nº2, 2000.

<sup>115</sup> OCDE, 1995.

<sup>116</sup> *SME are mighty minnows (poderosos pigmeus), reflecting the competitive spirit that a market economy needs for efficiency; they provide an outlet for entrepreneurial talents, a wider range of consumer goods and services, a check to monopoly inefficiency, a source of innovation, and a seedbed for new industries; they allow an economy to be more adaptable to structural change through continuous initiatives embodying new technologies, skills, process or products.*

Hashin, M; Abdullah, M; *Development of SME’s: research issues and agenda*, Small Medium Enterprises in Asian Pacific Countries, vol 1, 2000.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

entender a proliferação dos estudos que investigam a problemática da concatenação da dimensão empresarial à economia real.

Quadro 9 : Empresas não financeiras existentes em Portugal em 2009

<b>Classes de Dimensão de Pessoal ao Serviço</b>	<b>Empresas</b>	<b>Pessoal</b>	<b>Volume de Negócios em € milhares</b>
<b>Menos de 10 (microempresa)</b>	1.014.103	1.610.966	20.534.217
<b>10-49 (pequena empresa)</b>	40.135	759.804	18.134.393
<b>50-249 (média empresa)</b>	5.780	556.188	16.837.867
<b>250 ou mais (grande empresa)</b>	888	790.962	27.229.604
<b>Total</b>	1.060.906	3.717.920	82.736.082

Fonte: Instituto Nacional de Estatística: empresas em Portugal, 2009.

Acs e Audretsch<sup>117</sup> destacam duas importantes contribuições das PME's para a economia real:

- São parte integrante do processo de regeneração que impregna a economia, e contribuem para a experimentação e inovação que conduzem a mudanças tecnológicas, crescimento económico e aumento da produtividade;
- Constituem-se como um mecanismo por meio do qual milhões de pessoas se incorporam no fluxo económico e social. No mesmo processo, a considerável mortalidade das PME's é compensada com uma elevada taxa de natalidade; este intenso fluxo de entradas e saídas de empresas é essencial para manter a vitalidade económica<sup>118</sup>.

Conforme Zornosa<sup>119</sup>, a Teoria da Estratégia não tem dedicado a devida atenção à PME. O debate académico sobre a influência do tamanho organizativo na estrutura<sup>120</sup>, processos e

<sup>117</sup> Acs, Z; Audretsch, D; *The Economics of Small Firms. An European Challenge*, Kluwer Academic Publisher, 1990.

<sup>118</sup> Idem.

<sup>119</sup> Zornoza, Camisón, op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

resultados empresariais, não é precisamente abundante<sup>121</sup>. A maioria da literatura sobre a vantagem competitiva da empresa tem o seu foco nas vantagens específicas da GE, designadamente nas suas elevadas quotas de mercado, nas economias de escala, na curva de experiência, no poder de negociação com fornecedores e compradores, na reputação e no poder de mercado<sup>122</sup>. Desse modo, o estudo específico da PME, os seus problemas e forma de governo, contam com um corpo de conhecimento de menor volume que o da GE<sup>123</sup>. Todavia, é uma evidência que as PME's representam um manancial importante de dinamismo e crescimento quer para as economias dos países desenvolvidos, quer para a dos países em vias de desenvolvimento. Segundo a OCDE<sup>124</sup>, elas representam entre 95 a 99% do universo empresarial e asseguram entre 60 a 70% da criação de empregos.

As PME's não podem ser entendidas como miniaturas das GE's<sup>125</sup>, mas empresas peculiares dotadas de características próprias. O estudo da dimensão empresarial enfrenta a dificuldade que radica na medição desta variável tanto em relação ao procedimento a adoptar na sua quantificação como na eleição da unidade básica de análise. Os estudos existentes mostram que os conceitos de pequena, média e grande empresa variam de país para país, em função do marco institucional e jurídico<sup>126</sup>. Por exemplo, nos Estados Unidos, a SBA (Small Business Administration)<sup>127</sup> considera uma pequena empresa, como uma empresa independente e que não tem posição dominante no sector. Em determinadas indústrias utiliza o critério do emprego (500 a 1000 trabalhadores), noutras um volume máximo anual de vendas. No Japão, por exemplo, a regra é o número de trabalhadores (até 300) e o capital social inferior a 100 milhões de ienes. Em Portugal<sup>128</sup>, o critério cumulativo era o do número de trabalhadores (500/600, no caso de existência de turnos), o volume de vendas anuais (> € 11.971.150) e a independência ( a empresa não possuir ou ser possuída em mais de 50% por outra empresa,

---

<sup>120</sup> Algumas aproximações consideram a dimensão como uma fonte de vantagem competitiva. Nessa linha, entendem que a GE tem todas as opções estratégicas de uma PME, mas não o inverso. De facto, nem todos os cinco factores que condicionam a vantagem competitiva estão ao alcance da PME, designadamente: economias de escala e curva da experiência, recursos financeiros, recursos humanos, recursos de marketing e recursos tecnológicos.

Ballesta, Juan; Lema, Domindo; *Influencia del tamaño y la antigüedad de la empresa sobre la rentabilidad: un estudio empírico*, Revista de Contabilidad, vol6, nº12, 2003

<sup>121</sup> Zornosa, Camisón; op.cit.

<sup>122</sup> Fiegenbaum; Karnani; *Output flexibility: a competitive advantage for small firms*, Strategic Management Journal, 1991.

<sup>123</sup> Zornoza, Camisón, op.cit.

<sup>124</sup> OCDE; *Le Financement des PME*, Paris, Synthèses Février, 2007

<sup>125</sup> Julian, Pierre-André; *Entrepreuriat et la Economie de la Connaissance*, Presses de l' Université de Québec, 2005, in [www.jstor.org](http://www.jstor.org)

<sup>126</sup> Sengerberger, W et. al.; *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, Madrid, Ministerio de Trabajo Y Seguridad Social, 1992.

<sup>127</sup> [www.sba.gov](http://www.sba.gov)

<sup>128</sup> DR nº 102/93, III Série

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

que ultrapasse os dois critérios anteriores). Conforme é dado observar, o critério português não fazia a separação entre micro, pequenas e médias empresas, englobando-as todas como PME's.

Perante a diversidade de países no universo da União Europeia, tornou-se necessário uniformizar o conceito de PME. Nesse intuito, a Comissão Europeia emitiu a Norma 2003/361/EC, de 6.5.2003, que clarifica a dimensão empresarial e define as suas características. Estas assentam em quatro parâmetros: número de trabalhadores, volume de negócios, o balanço total (quadro 10) e independência. Consideram-se empresas independentes, aquelas em que 25% ou mais do seu capital, ou do direito de voto, não é detido por outra empresa que não se enquadre nos critérios de PME<sup>129</sup>.

Como se observa pela Norma Europeia, foi necessário incluir, também, critérios de ordem financeira e independência que permitissem acomodar a PME, indo para além do critério do número de trabalhadores. Se o volume de negócios fosse o critério exclusivo, haveria também distorções porque, geralmente, uma empresa industrial tem um volume de vendas anual inferior a uma empresa comercial ou distribuidora. Para equilibrar esse critério, atendeu-se também ao balanço total que representa o património total da empresa. O nível de independência é muito importante porque se a PME fosse detida por uma GE, passaria a ter meios e assistência que distorceriam a comparação com concorrentes de igual dimensão.

#### Quadro 10: Classificação Europeia para as PME's

<b>Categoria</b>	<b>Nº de Trabalhadores</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>Balanço Total</b>
<b>Microempresa</b>	<10	Até € 2 milhões	Até € 2 milhões
<b>Pequena Empresa</b>	10-49	Até € 10 milhões	Até € 10 milhões
<b>Média Empresa</b>	50-249	Até € 50 milhões	Até € 43 milhões

Fonte: Comissão Europeia: Norma 2003/361/EC

Assumindo que a PME é diferente da GE, importa, pois, salientar quais as diferenças, designadamente ao nível de:

- Incerteza e risco;
- Dificuldade de financiamento;

---

<sup>129</sup> Jornal Oficial da União Europeia.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

- Capacidade de mudança;
- A prática da inovação<sup>130</sup>.

O nível de incerteza e risco associados à actividade da PME, ressaltam, em primeiro lugar, da sua incapacidade para provocar impactos significativos no meio envolvente. Em termos económicos, as reduzidas quotas de mercado e a ausência de parentescos corporativos impostos pela regra da independência, implicam a carência de poder interventivo na formulação de preços, na determinação das tecnologias dominantes, no comportamento dos canais de distribuição ou dos fornecedores. Face a estas limitações, geralmente, a PME actua num só mercado ou em mercados muito restritos e oferece também uma gama muito limitada de produtos. Essa limitada base de produtos ou de mercados faz com que o seu nível de dependência de certos clientes seja muito elevada e o risco muito concentrado, facto que não acontece na GE.

A característica do gestor-proprietário (G-P) é, para o bem ou para o mal, uma fonte adicional de risco, já que a sua visão e valores influenciam todos os aspectos da organização, podendo ter um comportamento mais temerário face ao risco por não ser suficientemente escrutinado, situação que ocorre com os gestores profissionais da GE<sup>131</sup>. A estes, é exigido minimizar os riscos com a consequente maximização de lucros, sob o controlo dos accionistas e/ou do mercado de valores. Desse ponto de vista, o G-P tem liberdade para estabelecer os objectivos que entender, sem ser sancionado por nenhuma instância que garanta a manutenção de um certo nível de racionalidade económica e financeira<sup>132</sup>. Por outro lado, os objectivos do G-P podem ser díspares e supletivos, longe dos Mini-Max<sup>133</sup> dos gestores profissionais, i.e., dando, por vezes, relevância especial à fruição de actividades lúdicas ou funções de prestígio

---

<sup>130</sup> Reynoso, Carlos; *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME*, Tesis Doctoral, Barcelona, Universidade de Barcelona/Departamento de Economia da Empresa, 2002

<sup>131</sup> Burns, Paul; *Introduction: The significance of small firms*, Journal of International Business Studies, 1996.

<sup>132</sup> Este tema levanta-nos muitas interrogações quanto à dificuldade de respeitar os limites da racionalidade e as heurísticas (procedimentos de resolução dos problemas). A racionalidade seria sempre limitada pelas capacidades cognitivas dos humanos, tornando-se difusa a distinção entre comportamento racional e irracional. Como é sabido, nem toda a acção humana é racional. A Economia Comportamental demonstra que se cometem muitos erros de avaliação, em muitas circunstâncias, podendo até ser sistemáticos, i.e., não corrigidos com a experiência.

Louçã, Francisco; Caldas, José; op.cit.

<sup>133</sup> Mini-Max: minimização dos riscos; maximização dos proveitos. A função do gestor profissional visa atingir, simultaneamente, os objectivos de estabilidade e rendibilidade

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

ou reconhecimento social<sup>134</sup>, que podem consumir substantivas receitas geradas pela própria PME, questionando-se o conceito de (ir)racionalidade financeira.

Outro factor relevante apontado como limitador de crescimento das PME's é a dificuldade de acesso ao financiamento. Com fundos limitados, estas empresas não têm, geralmente, um historial bancário longo nem capacidade para prestar grandes garantias reais. Então, pode ocorrer um fenómeno de selecção adversa, i.e., PME's com incapacidade para prestar garantias reais, mas com boas perspectivas comerciais futuras; GE's com grande capacidade para dar garantias bancárias, mas apresentando sustentabilidade económica discutível. Por norma, os bancos encontram razão suficiente para financiar projectos das GE's, apesar do reduzido valor económico demonstrado<sup>135</sup>, em detrimento da possibilidade de prosseguimento à PME. Razão que leva muitos autores a sustentar que há uma relação directa entre tamanho da empresa e a capacidade e o nível de endividamento<sup>136</sup>.

Do nosso ponto de vista, correndo o risco de tautologia, a insuficiência de capitais próprios, a falta de financiamento adequado e a securitização dos créditos são efectivamente um grande obstáculo à internacionalização das PME's portuguesas, designadamente para os países de risco elevado como os PALOP's. Freel<sup>137</sup> encontrou evidências de que a dificuldade das PME's em obterem financiamentos, a longo prazo, conduziu ao recurso persistente a soluções de curto prazo, naturalmente limitativas de qualquer estratégia sustentável de prazo mais dilatado. Esta vulnerabilidade é particularmente sentida nos ciclos económicos pautados por crises macroeconómicas como a que vivemos actualmente<sup>138</sup>, com particular enfoque na realidade portuguesa<sup>139</sup>.

---

<sup>134</sup> Psychic rewards ou Psychic incomes, rendimentos ou recompensas psíquicas. Sublinhe-se que esses efeitos sobre as práticas de gestão podem ser perigosos para o desempenho de longo prazo, a não serem contrariados pela efectiva responsabilização e transparência da governance.

Owen, A et al; *Home-based employment: historical and current considerations*, Journal of Family and Economic Issues, nº 13, 1992.

<sup>135</sup> Pereira, Maria; *A pequena e média empresa portuguesa e o Mercado de Capitais*, Dissertação de Mestrado, Porto, Faculdade de Economia, 2011.

<sup>136</sup> Holmes, S; Dunstan, K; *The cost of debt for small firms: evidence from Australia*, Journal of Small Business Management, vol. 44, nº2, 1994.

<sup>137</sup> Freel, Mark; *The Financing of small firm product innovation within UK*, Technovation, vol.19, 1999, p.707.

<sup>138</sup> Por via da globalização, há uma nova forma de relacionamento entre a economia real e a economia financeira, i.e., as empresas produtoras de bens ou serviços são incapazes de fazer crescer os seus rendimentos a um nível igual ou superior ao das responsabilidades financeiras que assumiram, pelo que é cada vez mais frequente as empresas industriais entrarem em dificuldades financeiras, enquanto as empresas financeiras se tornam cada vez mais nutridas.

Mateus, Augusto; *A globalização da economia*, Cadernos de Economia, Abr/Jun, 1997.

<sup>139</sup> Sob o ponto de vista da gestão financeira, não é indiferente para a empresa que os capitais sejam próprios ou alheios, pois o grau de exigibilidade é distinto. A solução problemática do recurso a capitais alheios (emprestados) reside no facto destes serem exigíveis num determinado prazo e, por vezes, com um determinado custo (juro), *independentemente dos resultados económicos*. A fragilidade das PME's reside na

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

*Grosso modo*, o primeiro problema de qualquer empresa é o da sua dimensão inicial. A *dimensão* da capacidade produtiva é uma *escolha estratégica* que irá condicionar a actuação da empresa no mercado; deste ponto de vista, a definição da dimensão condiciona o nível de custos fixos que a empresa irá suportar e, logicamente, o seu ponto morto das vendas. Este deriva da análise feita pela empresa daquilo que poderá ser a quantidade do *output*<sup>140</sup> escoado em termos *economicamente aceitáveis* no momento actual e, também, em função das perspectivas de evolução. Correlato com a dimensão inicial está a restrição imposta pela tecnologia, i.e., geralmente, a dimensão não é a que teoricamente se desejaria, mas a que é possível e a mais próxima do objectivo<sup>141</sup>. Assim sendo, a decisão a tomar terá que se basear, fundamentalmente, na análise económica dessas soluções e do posicionamento estratégico da empresa face ao mercado.

Definida a capacidade e a tecnologia a utilizar, há que estudar a forma concreta como se irá desenvolver fisicamente o ciclo produtivo na empresa, definindo, designadamente, o *layout*<sup>142</sup> e, em geral, todo o processo produtivo<sup>143</sup>. Do exposto, resulta que a capacidade produtiva global da empresa está sujeita a diversos pontos críticos que podem afectar significativamente o bom desempenho da empresa e comprometer o seu futuro<sup>144</sup>.

Resumidamente, abordámos a problemática da dimensão inicial da empresa mas, porque inevitável, não se pode marginalizar a componente financeira. Rebelo de Sousa<sup>145</sup> dá particular ênfase ao problema da *intensidade capitalística*<sup>146</sup> da PME, onde sobressaem a fraca

---

débil estrutura dos capitais próprios; por outro lado, esse capital dos sócios que só pode ser restituído em condições especiais, desde que não afectem a estabilidade da empresa e apenas é remunerado em função dos *resultados económicos*.

<sup>140</sup> *Outputs*= saídas=produções ou produtos

<sup>141</sup> Por exemplo: se a dimensão ideal para determinado equipamento for tal que a produção desejável seja de 120 000 unidades/ano, mas o equipamento disponível só permita, individualmente, 50 000/ano, então a decisão a tomar terá que situar a capacidade ou em 100 000 ou em 150 000 unidades/ano.

<sup>142</sup> Por *layout* entende-se o planeamento da localização das máquinas, empregados, postos de trabalho, áreas de serviço para clientes, padrão do fluxo de pessoas e materiais, entre outros.

<sup>143</sup> A questão do *layout*, qualquer que seja a atividade empresarial, é fundamental porque dele depende a boa utilização dos equipamentos e recursos humanos existentes e o *output* real, qualquer que seja a capacidade teórica instalada, que a empresa poderá atingir.

Sousa, António; op.cit.

<sup>144</sup> O exercício da função da empresa está condicionada por três factores determinantes: a complexidade crescente, a coletivização crescente e a dependência crescente. No primeiro, o número de informações necessárias para elaborar a política da empresa não pára de aumentar, dificultando a sua manipulação; no segundo, o empresário é incapaz de preparar sozinho uma decisão (necessita sempre da colaboração de outrem); no último factor, é uma evidência que o empresário depende de outros centros de decisão, entre os quais o Estado.

Cotta, Alain; op.cit.

<sup>145</sup> Sousa, António Rebelo; *Gestão Financeira*, Lisboa, ISCSP, 2010

<sup>146</sup> O coeficiente de intensidade capitalística (CIC) é o quociente do stock de capital (K) disponível para o processo produtivo sobre (L). L corresponde ao número de trabalhadores ou horas trabalhadas. Dito de outro modo, o CIC é um indicador económico-financeiro que mede o volume do imobilizado directamente afecto à



O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

quantidade e percentagem dos capitais próprios, com implicações decisivas no futuro da empresa<sup>147</sup>. Outrossim, importa ter em consideração as limitações da mera lógica financeira, onde o diagnóstico da situação financeira apenas nos indica os sintomas, mas não nos fornece a explicação do sucesso ou fracasso da empresa<sup>148</sup>.

As razões objectivas do bom ou mau desempenho empresarial residem nas medidas concretas ligadas à própria actividade da PME, designadamente a estratégia, produção, área comercial, entre outras. Portanto, os instrumentos financeiros devem ser encarados como mecanismos de suporte à acção e não como mecanismos infalíveis de previsão do futuro<sup>149</sup>, até porque o custo dos recursos financeiros é um elemento fora do controlo da empresa. Custo esse que é imposto pelas condições económicas gerais da sociedade, cuja determinante básica desses custos dos recursos financeiros é o próprio Estado e a evolução geral da economia. Por esse modo condicionada, a empresa apenas pode obter as melhores condições de taxa e prazo prevalentes no mercado<sup>150</sup>, sabendo-se que estas são inconstantes em função da variabilidade da própria conjuntura económica.

A capacidade para a mudança é um atributo que está directamente relacionado com a sobrevivência e o alcance do sucesso. O facto da PME não ter capacidade de controlo sobre as mudanças que se sucedem no meio envolvente, obriga-a a adaptar-se rapidamente aos novos condicionalismos onde possa sustentar a sua vantagem competitiva. Citando uma frase conhecida de Darwin: *na evolução das espécies não são os mais fortes que sobrevivem mas sim os que mais rapidamente se adaptam às mudanças*, espelha-se nela a importância da adaptação. Por via dessa necessidade e sob o ponto de vista estrutural, a probabilidade de na PME se produzirem adaptações e ajustes é mais elevada que na GE<sup>151</sup>. Este ajuste organizacional tanto permite levar a cabo estratégias de crescimento, de diversificação ou até de redução de custos e riscos, como até reagir rapidamente perante a imprevisibilidade ou aproveitar as oportunidades que possam surgir no meio envolvente. A característica

---

exploração, por trabalhador. O seu valor depende do sector de actividade e do grau de automatização da produção.

<sup>147</sup> Os débitos a fornecedores afectam a capacidade produtiva da empresa. Igualmente, os esforços de investimento mal calculados podem conduzir a empresa à situação de insolvência ou falência.

<sup>148</sup> Sob este tema, Drucker alerta para a necessidade de 'previdência financeira'. Há uma regra simples na actividade bancária que, segundo o autor, deve ser prosseguida: as contas a pagar, terão de ser pagas 60 dias mais cedo do que se esperava, e as contas a receber, só serão cobradas 60 dias mais tarde do que o previsto. Os compromissos de tesouraria, se não forem acautelados desta maneira, podem colocar a empresa em risco, no médio ou longo prazos.

<sup>149</sup> Ferreira, Aristides; Martinez, Luís; *Manual do diagnóstico e mudança organizacional*, Lisboa, Ed. RH, 2008. Ainda segundo Drucker, um novo empreendimento em expansão deve saber, com 12 meses de antecedência, quais os fundos de que irá necessitar, quando os irá precisar e para que fins. Normalmente, o empresário sujeito a grandes pressões financeiras deixa de estar devidamente atento às oportunidades do mercado, por razões óbvias.

<sup>150</sup> Sousa, António; *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*, Lisboa, Verbo, 1998

<sup>151</sup> Reynoso, Carlos; op.c

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

dimensional da PME constitui-se como mais facilitadora para a mudança do que a GE, sobretudo devido aos seguintes factores:

1-Estruturas reduzidas de custos fixos;

2- A centralização das tarefas de gestão em poucas pessoas permite uma rápida tomada de decisões. Este facto pode potenciar uma boa organização empresarial;

3-O baixo nível de especialização permite que os seus colaboradores exerçam várias funções, dependendo da contigência, possibilitando a polivalência de funções.

4-Os mecanismos de organização informais e flexíveis diferenciam-na da GE. O achatamento hierárquico da PME permite tomadas de decisão mais ágeis e a consequente implementação mais facilitada, por via da comunicação mais directa entre todos os interlocutores. Esta informação interna simplificada, quando concatenada com a informalidade de contactos com os clientes, pode traduzir-se em vantagens comerciais decorrentes dessa proximidade e eventual afectividade relacional.

A forma de inovar<sup>152</sup> é um outro tema que tem dividido os investigadores. A dificuldade em determinar qual o papel da PME perante a inovação económica está plasmada na profusa literatura, questionando-se a relação entre a dimensão da empresa e a inovação. Uma evidência é que não existem resultados conclusivos<sup>153</sup>. Por um lado, a flexibilidade, capacidade para a mudança, rapidez de reacção e proximidade com os clientes e fornecedores proporcionam à PME uma vantagem na detecção e aproveitamento das oportunidades geradas no ambiente, ajustando a inovação às necessidades dos seus clientes; por outro lado, também é duvidoso atribuir a exclusiva responsabilidade da inovação às GE's, por via da Investigação Industrial e/ou Desenvolvimento Experimental (I+D)<sup>154</sup>, actividades que são

---

<sup>152</sup> Defina-se o conceito de inovação: processo de criação e introdução de algo de novo no mercado ou na própria organização. Não se trata de um acto pontual mas de um processo que se estende ao longo do tempo. A inovação distingue-se da invenção pelo conceito de utilidade, i.e., se a invenção não tiver qualquer utilidade, para ninguém, não constitui inovação.

Freire, Adriano; *Inovação*, Lisboa, Verbo, 2006

<sup>153</sup> Porter, Julia; *Knowledge, Strategy and Firm*, Strategic Management Journal 17, 1996.

<sup>154</sup> O I+D é todo o trabalho criativo realizado de forma sistemática e organizada com o objectivo de aumentar o conhecimento e o seu uso para inventar novas aplicações, distinguindo-se funcionalmente em : investigação fundamental, investigação aplicada e Desenvolvimento Experimental(DE).

A Investigação Industrial (II) é a investigação planeada ou crítica destinada à aquisição de novos conhecimentos e capacidades para o desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços ou para introduzir melhorias significativas em produtos, processos ou serviços já existentes; inclui a criação de componentes de sistemas complexos necessários à II, designadamente a validação de tecnologia genérica, com exclusão dos protótipos considerados como DE.

O DE é a aquisição, combinação, concepção e utilização de conhecimentos e técnicas científicas e tecnológicas já existentes, para efeitos de elaboração de planos e dispositivos ou a concepção de produtos, processos ou serviços novos, melhorados ou alterados. O DE *não inclui* alterações de rotina ou periódicas introduzidas nos

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

promovidas a partir de uma maior dotação orçamental e de ligações privilegiadas aos governos e às Universidades.

O verdadeiro impacto da inovação realizada pela PME suscita-nos dúvidas que se prendem com uma razão paradoxal: por um lado, é reconhecida a sua carência de recursos necessários à realização de tarefas de I+D; logo, a sua capacidade para criar novos produtos é muito limitada. Por outro lado, reconhecidamente a flexibilidade, a rapidez e a proximidade proporcionam vantagens no processo de inovação. Porém, segundo Julien<sup>155</sup> e a partir de evidências empíricas, demonstra-se que 50 a 60% das PME's inova de forma espontânea ou incremental<sup>156</sup> e, dentro dessa classe inovadora, apenas 5 a 10% produzem inovações mais radicais<sup>157</sup>. O ambiente competitivo também reproduz duas tendências contraditórias relativas à PME: a primeira, é que a globalização conduz à expansão e mundialização dos mercados (teoricamente, pouco acessíveis à pequena dimensão empresarial) ; a segunda, por via dessa mesma globalização, assiste-se a uma crescente fragmentação dos mercados. Face a essa fragmentação dos mercados, torna-se evidente que são as características dimensionais das PME's que têm maior potencial para construir vantagens competitivas, porque lhes permitem atender e acudir a nichos de mercado muito específicos, contrariando a ideia generalizada da sua inferioridade em relação à GE. Acresce que esses nichos também podem atingir dimensões globais graças às modernas tecnologias de informação e comunicação. Contudo, esses nichos permanecem desinteressantes para as GE's porque são inviáveis do ponto de vista da economia de escala.

A atualidade mostra-nos que cada vez existem mais nichos de mercado, devido à elevada obsolescência das tecnologias, às frequentes rupturas tecnológicas, mudança de valores sociais, ou mudanças nas preferências dos consumidores, por exemplo. Assim sendo, ao nível da PME, é um erro estratégico dispersar recursos escassos em demasiadas atividades ou

---

produtos, nas linhas de produção, nos processos de transformação, nos serviços já existentes e outras operações em curso, mesmo que tais alterações sejam susceptíveis de representar melhoramentos.

[www.pofc.pt/glossario](http://www.pofc.pt/glossario)

<sup>155</sup> Julien, P-A; *The state of art is small business and entrepreneurship*, Journal of Business Venturing, nº 16, 1996.

<sup>156</sup> A inovação incremental diz respeito fundamentalmente aos processos, pelos quais a empresa garante a permanência no mercado, através de aumentos gradativos de produtividade, que permitem prolongar a viabilidade económica da PME. Portanto, a inovação incremental permite continuar no mercado, mas não conduz a alterações de fundo, característica das inovações radicais.

A inovação radical traduz-se no lançamento de novos produtos ou serviços, escorados num fluxo acumulado de conhecimentos e competências; produz uma descontinuidade que abre a porta ao surgimento de novos produtos. Exemplificando; a passagem da ventoinha para o ar condicionado representou uma inovação radical.

Oliveira, Valente; *A competitividade da economia portuguesa*, Lisboa, CES, 2003.

<sup>157</sup> A inovação é fundamental ao desenvolvimento de qualquer organização, tanto através da criação de novos produtos, serviços ou processos, dirigidos para o mercado, como por práticas de gestão internas. Nesse sentido, importa desenvolver tanto as inovações incrementais ou espontâneas como as revolucionárias e distintivas, para promover a sustentabilidade da competitividade da empresa.

Freire, Adriano; *Inovação-novos produtos, serviços e negócios para Portugal*, Lisboa, Verbo, 2006.

mercados. Ao invés, a concentração em áreas específicas de competência é fundamental para alcançar sólidas posições competitivas, elevados níveis de qualidade, protagonismo na inovação e a fidelização de clientes. Em suma, o sucesso empresarial depende da especialização selectiva em nichos de negócio bem definidos.

A inovação, qualquer que seja a particularidade do processo construtivo, cria “de facto” valor económico<sup>158</sup>, mas tem que andar umbilicalmente ligada à sua difusão para ter efeitos perceptíveis sobre o mercado. Portanto, merece ser destacado que é pelo processo de difusão que se dá visibilidade à inovação. Neste contexto, é importante sublinhar que muitas inovações ocorrem durante os processos de difusão, quer como resultado da experiência dos utilizadores quer como resultado da competição entre fornecedores<sup>159</sup>.

Torna-se lícito então concluir que é pelo desenvolvimento do potencial da inovação e da sua difusão que as empresas portuguesas, sejam PME's ou GE's, têm que passar para atingir uma posição mais vantajosa no mercado mundial das indústrias, devendo abandonar o posicionamento caracterizado pelo fornecimento de bens intermédios e bens para consumo final, produzidos através de processos de fraca intensidade tecnológica e de baixo valor acrescentado<sup>160</sup>. Torna-se, igualmente, indispensável salientar a importância, numa economia de mercado, da informação científica e técnica como componente indispensável da própria inovação. A atividade de investigação universitária é, por tradição, um *scientific push* que tem que ser contrabalançada com um *marketing push*, ligado a uma atividade de investigação industrial e economicamente orientada<sup>161</sup>. Sobre esta ligação da comunidade científica às empresas e, em especial, às PME's, parece-nos absolutamente pertinente chamar à colação uma indicação de Borges Graça, merecedora de prosseguimento em linha de investigação futura, que consiste na *criação de plataformas de inteligência competitiva em associações empresariais*<sup>162</sup>. Dito de outra forma, é nossa convicção que a Unidade Curricular de Informações Estratégicas do Mestrado em Estratégia, sob orientação do citado Docente, pode produzir Inteligência Económica susceptível de se converter num bem económico<sup>163</sup> de

---

<sup>158</sup> Por exemplo, há mais de um século, a bauxite ou o petróleo eram coisas nocivas que prejudicavam os solos agrícolas, portanto muito longe de se constituírem como recursos muito valorizados hodiernamente.

Drucker, Peter; op.cit.

<sup>159</sup> A difusão pode ser observável no processo de massificação dos *traveler cheks*; estes, mais não são que a conversão de uma tradicional carta de crédito, existente desde a Idade Média, num produto vulgar, universal e lucrativo. Esta “inovação” difundiu-se porque o turismo se tornou um mercado de massas.

<sup>160</sup> idem

<sup>161</sup> Amaral, Luís Mira; *Indústria e Energia*, Lisboa, IAPMEI, 1992

<sup>162</sup> Graça, Pedro Borges; A inteligência competitiva no mundo dos negócios, in Graça, Pedro Borges (Coord.); *Estudos de Intelligence*, Lisboa, ISCS, 2011

<sup>163</sup> Um *bem económico*(BE) é o que, nascido de um esforço, é próprio para satisfazer uma necessidade. Logo, a existência de um BE supõe, portanto, três condições: a existência de uma necessidade, a existência de um meio para a satisfazer e a necessidade de um esforço, de um custo de produção.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

grande proveito para a comunidade empresarial, designadamente a que se pretende internacionalizar rumo aos PALOP's.

## 2.2- Das vantagens competitivas<sup>164</sup> genéricas e dos seus riscos

Tendo sempre presente que a razão de ser de qualquer empresa é a geração de valor<sup>165</sup>, a principal decisão estratégica consiste na selecção das necessidades que vai satisfazer, e em função disso, que produtos ou serviços vai vender aos clientes. Drucker<sup>166</sup> afirma : *tal como necessita de gestão empresarial, i.e., de práticas e políticas no interior do empreendimento, a actividade empresarial necessita também de práticas e políticas no exterior, no mercado. Necessita, pois, de estratégias empresariais*. Definido o âmbito da actuação comercial da organização, é necessário determinar o tipo de vantagem competitiva (VC) que a empresa vai explorar para superar a concorrência no segmento de mercado escolhido. A VC deve traduzir-se na diferenciação da sua gama de produtos ou serviços, com vista a enquadrar a oferta da empresa com as necessidades dos clientes-alvo. A matriz estratégica<sup>167</sup>, em função dos objectivos traçados pela organização, divide-se, por norma, entre a orientação para o mercado ou para o produto. Segundo Ansoff<sup>168</sup>, o desenvolvimento estratégico da matriz produtos-mercados pode ocorrer de quatro formas distintas:

1. Penetração no mercado: a empresa continua a servir os mesmos clientes com os mesmos produtos, mas tenta vender em maior quantidade;
2. Extensão do produto: a empresa introduz novos produtos para os mesmos segmentos de mercado<sup>169</sup>;

---

<sup>164</sup> O conceito de competitividade é alvo de muitas interpretações. Por um lado, traduz-se no preço decomposto em três sub-factores: produtividade, qualidade e inovação. Por outro lado, a um nível mais abrangente, é a capacidade de empresas, indústrias, regiões, nações ou regiões supranacionais gerarem, de forma sustentada e enquanto expostas à concorrência internacional, rendimentos de factores a níveis relativamente elevados.

OCDE, *Croissance de l'emploi et mutations structurelles*, Paris, OCDE, 1995.

<sup>165</sup> No contexto da estratégia empresarial, o valor de uma organização resulta da criação de riqueza para os seus proprietários, através da constante satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, fornecedores, empregados e outros constituintes da empresa. O indicador mais simples do valor da empresa é o lucro líquido. Portanto, é função da estratégia assegurar que a actuação de longo prazo da organização se traduza na criação sustentada de valor para os seus proprietários e satisfação dos restantes stakeholders.

Freire, Adriano; op.cit. p.53.

<sup>166</sup> Drucker, Peter; *Inovação e Gestão*, Lisboa, Ed. Presença, 4ª Ed.,1997.

<sup>167</sup> A matriz estratégica é um quadro que permite avaliar a posição dos diferentes domínios de actividade de uma empresa em relação a duas variáveis (no caso considerado, produto e mercado).

<sup>168</sup> Ansoff, Igor; et.al.; *Do planeamento estratégico à administração estratégica*, São Paulo, Atlas, 1990.

<sup>169</sup> Por segmento de mercado entende-se como um subconjunto de clientes com necessidades homogéneas entre si e heterogéneas em relação a outro subconjunto de clientes.

Sá, Jorge; *Os Senhores da Guerra*, Lisboa, Bertrand, 1996.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

3. Extensão do mercado: a empresa procura servir novos segmentos de mercado, com os mesmos produtos;
4. Diversificação: a empresa introduz novos produtos para novos segmentos de mercado.

Assim, consoante as opções estratégicas de desenvolvimento da matriz produtos-mercados, a actuação comercial tende a divergir<sup>170</sup>. A empresa deve então identificar o tipo de vantagem competitiva a explorar em cada segmento de mercado servido. A posse da VC deve conferir à empresa uma rentabilidade operacional superior à média da indústria<sup>171</sup>, num dado mercado ou segmento de mercado, em termos de longo prazo. Contudo, a VC relativa de cada competidor pode advir da sua capacidade para:

1. Praticar preços de venda acima da média com custos equivalentes aos da concorrência;
2. Ter custos operacionais abaixo da média com preços de venda equivalentes aos concorrentes, ou;
3. Praticar preços acima da média e ter custos operacionais abaixo da média da concorrência.

De um modo geral, as fontes de VC têm origem num dos seguintes factores: superioridade na eficiência, superioridade na qualidade, superioridade na adequação e superioridade na inovação<sup>172</sup>. Segundo Porter, a natureza dessas VC's ao ser combinada com a matriz de produtos-mercados dá origem a três *estratégias genéricas* alternativas: a liderança no custo total, a diferenciação e o foco ou enfoque<sup>173</sup> (quadro 12).

A liderança pelo custo é, talvez, a mais definida das três estratégias genéricas, significando que determinada empresa pretende ser produtora de baixos custos no ramo de indústria a que pertence. A natureza desta VC varia consoante a estrutura da indústria; tanto pode ser devido

---

<sup>170</sup> Freire, Adriano; op.cit.

<sup>171</sup> A definição de indústria não é a mesma que a definição do negócio (onde a empresa deseja competir). Como a indústria é definida de modo amplo, não significa que a empresa pode ou deve competir amplamente. Deste modo, a separação entre indústria e negócio é útil para evitar confusões desnecessárias. Portanto, deve definir-se indústria como a atividade económica que se baseia numa técnica dominada, em geral, pela presença de máquinas ou equipamentos, que visa a transformação de matérias-primas em bens de produção ou de consumo. O negócio diz respeito à atividade definida pela venda, compra ou troca de bens, produtos ou serviços.

Porter, Michael; *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Rio de Janeiro, Elsevier, 2004. p.35.

<sup>172</sup> Reis, Lopes dos; op.cit.

<sup>173</sup> Porter, Michael; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

a economias de escala como à posse de superioridade tecnológica ou melhor acessibilidade às matérias primas. Porter recorda que um líder de custos (LC) não pode permitir-se ignorar os princípios da diferenciação. Se os compradores não virem o produto como comparável ou aceitável, o LC será obrigado a fazer descontos nos preços, podendo perder assim essa VC genérica. Um LC está sob constante pressão para conservar a sua posição, o que significa ter que investir sempre em equipamento moderno e prestar atenção às sucessivas melhorias técnicas, eliminar activos obsoletos e resistir à tentação de alargar a sua gama de produtos. As reduções dos custos não são, de forma alguma, consequência automática de um grande volume, nem é possível gozar de todas as vantagens das economias de escala sem uma permanente vigilância<sup>174</sup>. Vários são os perigos a atender nesta VC, designadamente:

- Os avanços tecnológicos podem reduzir o valor dos investimentos e do *know how* existentes;
- Os novos seguidores ou competidores podem conseguir a mesma VC por imitação ou por investimento em equipamento mais moderno;
- Falhas na detecção de necessidades de mudança, quer do produto ou no mercado, por excessiva preocupação com a redução de custos;
- Inflação dos custos que podem corroer a capacidade para a empresa para manter os seus diferenciais de preços.

Quadro 12: Modelo das Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem Competitiva	
		Custos Baixos	Diferenciação
<b>Âmbito Competitivo</b>  <b>Ou</b>  <b>Alvo Estratégico</b>	<b>Mercado amplo (no âmbito de toda a indústria)</b>	Liderança de custos	Diferenciação
	<b>Mercado restrito (apenas um segmento particular)</b>	Foco com custos baixos	Foco com Diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter, Michael; *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro, Elsevier, 2004, p.41.

<sup>174</sup> Bengt, Karlöf; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

A diferenciação, segundo Bengt<sup>175</sup>, significa que uma determinada empresa luta pela oferta de um produto ou serviço que seja considerado único no âmbito de toda a indústria e que seja apreciado por um grande número de compradores. Os métodos para atingir a diferenciação são vários, designadamente: imagem de marca, tecnologia, serviços por encomenda, entre outros. Diferente da primeira estratégia genérica, os custos não são o seu alvo estratégico primacial, embora não possam ser ignorados. A diferenciação proporciona margens de lucro mais elevadas porque não existem alternativas comparáveis no mercado. A adopção da estratégia de diferenciação pode tornar quase impossível obter uma elevada quota de mercado. O sentimento de exclusividade sentido pelos consumidores demonstra-o.

A diferença entre a LC e a diferenciação reside no facto de a primeira ser conseguida apenas por uma única via, através de uma vantajosa estrutura de custos, ao passo que a segunda pode ser obtida por variadas vias. No entanto, a diferenciação também tem os seus próprios riscos, designadamente:

- O fosso entre os custos da empresa diferenciada e o da LC pode ser demasiado largo para ser compensado pela especialidade, serviço ou prestígio que a empresa diferenciada pretende oferecer aos seus clientes<sup>176</sup>;
- A necessidade do cliente pela diferenciação pode diminuir, especialmente quando eles se tornam mais conhecedores;
- As imitações podem encobrir as diferenças perceptíveis, fenómeno que é comum em indústrias mais maduras.

A estratégia do foco ou enfoque, como o próprio nome indica, é o balizamento num determinado grupo de compradores, um segmento de uma linha de produtos ou um determinado mercado geográfico. Esta estratégia distingue-se das anteriores porque não visa alcançar uma posição dominante na indústria, mas apenas um alvo pré-determinado, escolhendo, desse modo, um estreito campo de competição. Esta estratégia repousa na permissão de que a empresa é capaz de atacar o seu alvo estratégico estreito com mais eficiência que os concorrentes que competem no mercado mais amplo. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja uma das duas vias precedentes, um baixo custo ou a diferenciação, do ponto de vista do mercado como um todo, pode, contudo, atingir o seu intento, utilizando qualquer dessas estratégias no mercado-alvo, alcançando potenciais

---

<sup>175</sup> *idem*

<sup>176</sup> Este risco é muito grande, razão pelo qual se comenta: uma empresa pode diferenciar o seu produto, mas a diferenciação apenas pode obviar uma determinada diferença de preço. Se este se colocar muito acima da média do mercado, uma empresa de baixos custos pode colocar-se numa posição de ataque. Foi o que aconteceu aos fabricantes de motos como a Harley-Davidson ou a Triumph face à ofensiva dos fabricantes japoneses. A mudança de tecnologia ou a eventual falta de atenção ao mercado terão penalizado a estratégia genérica de diferenciação daqueles fabricantes ocidentais.



O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

ganhos superiores à média para a sua indústria<sup>177</sup>. Como se referiu anteriormente, a essência da estratégia de foco assenta na exploração de um estreito grupo ou nicho de mercado<sup>178</sup> que se diferencia do resto dos consumidores; todavia, envolve os seguintes riscos:

- O aumento dos diferenciais de custo entre a empresa de foco e os concorrentes generalistas pode eliminar as vantagens de custo de servir um estreito grupo-alvo ou sobrepor-se à diferenciação conseguida pelo enfoque;
- A diferença entre espécies de produtos e serviços pedidos pelo grupo-alvo e o mercado generalista pode diminuir, prejudicando essa VC;
- Os concorrentes podem descobrir sub-grupos-alvo dentro do grupo-alvo da empresa de foco e ser bem sucedidos na tentativa, fragilizando a VC.

Criticamente, Drucker considera as estratégias competitivas de Porter como sendo meras “estratégias comerciais”, que se tornaram “uma expressão na moda”, desvalorizando-as enquanto estratégias empresariais. Para Drucker, existem quatro estratégias especificamente empresariais<sup>179</sup>, designadas por:

- “Estar um passo à frente dos outros”<sup>180</sup>;
- “Atacar onde os outros não atacarão”<sup>181</sup>;
- Descobrir e ocupar “um nicho ecológico” especializado<sup>182</sup>;
- “Mudar as características económicas de um produto, de um mercado ou de um serviço”<sup>183</sup>.

---

<sup>177</sup> Idem

<sup>178</sup> Nicho é um subsegmento estratégico de um mercado, que requer uma oferta específica.

<sup>179</sup> Drucker prefere a expressão ‘managing for results’ a ‘competitive strategies’.

Drucker, Peter; op.cit.

<sup>180</sup> O autor considera que de todas as estratégias esta é a que comporta mais riscos porque não permite erros ou segundas oportunidades, mas quando bem sucedida é altamente compensadora.

<sup>181</sup>, Drucker classifica esta estratégia de ‘imitação criativa’, porque quem a empreende compreende melhor aquilo que a inovação representa do que os próprios criadores que realizaram a inovação. O imitador criativo, no fundo, explora o êxito dos outros.

<sup>182</sup> As duas estratégias anteriores têm como objectivo liderar um mercado ou uma indústria. A estratégia de nicho ecológico tem como objectivo, para aqueles que a praticam com êxito, ficarem imunes à competição e tornar improvável o facto de virem a ser desafiados. A estratégia de especialização técnica e a da especialização de mercado são dois exemplos dessa estratégia.

<sup>183</sup> Nesta estratégia, a estratégia em si é que é inovadora pois converte um produto ou serviço velho, já estabelecido, em algo de novo. Transforma, portanto, a sua utilidade, o seu valor, fazendo-o por quatro vias

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Essas quatro estratégias não se excluem mutuamente, podendo um mesmo empresário combinar elementos de duas ou, por vezes, três delas numa só estratégia. Além disso, nem sempre elas são claramente diferenciadas; a mesma estratégia pode ser a descrita como “estar um passo à frente dos outros” e ser, também, classificada como “mudar as características económicas de um produto, de um mercado ou de um serviço”, se forem considerados determinados pré-requisitos. Cada uma pode adaptar-se a determinados tipos de inovação e não se adaptar a outros, requerendo cada uma delas um comportamento específico do empresário. Convém acrescentar que cada estratégia tem as suas próprias limitações e comporta os seus próprios riscos.

Importa, igualmente, chamar a atenção para as empresas de *meio-termo*<sup>184</sup> que não conseguem desenvolver a sua estratégia em, pelo menos, uma das três direcções preconizadas por Porter, colocando-se numa situação estratégica muito pobre. Sem quota de mercado nem investimento de capital, a empresa estagnada a meio terá seguramente uma baixa rentabilidade porque, ou perde os seus clientes de grandes volumes que exigem preços mais baixos, ou perde os lucros para poder continuar com esses mesmos clientes. Por outro lado, perde também os negócios com margens mais elevadas a favor das concorrentes que conseguiram uma diferenciação marcadamente vencedora. A empresa *meio-termo* sofre, provavelmente, de uma cultura comercial distorcida e de um conjunto conflituante de arranjos organizacionais e motivacionais<sup>185</sup>. Uma vez colocada nesta situação ambígua, muito tempo e esforço serão necessários para retirar uma empresa dessa posição pouco invejável. Geralmente, existe a tendência ou a tentação das empresas em dificuldades financeiras saltarem de uma estratégia genérica para outra. Porém, dadas as inconsistências e até incompatibilidades envolvidas na adopção dessas estratégias, o fracasso é fatalmente o desfecho final das empresas de *meio-termo*.

Muitos homens de negócios consideram as teorias de Porter bastante generalistas para terem um verdadeiro valor explanatório em situações da vida real. Porém, a questão central resulta do equilíbrio entre o valor apreciado pelo cliente em relação a um bem ou serviço e o preço a pagar por esse mesmo valor; fundamentalmente, é no maior ou menor preço que o cliente está disposto a pagar que assenta a metodologia de cada uma das três estratégias competitivas genéricas<sup>186</sup>.

---

distintas: criando uma nova utilidade, através da fixação de preços, adaptando-se a novas realidades económicas e sociais do cliente ou fornecendo aquilo que, realmente, representa valor para o cliente.

<sup>184</sup> Porter, Michael; op.cit.

<sup>185</sup> Carroll, Glenn; op.cit.

<sup>186</sup> Bengt, Karlöf; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

### **Capítulo 3**

#### **Do processo de Internacionalização da Empresa**

Como adiante se demonstrará, a complexidade da abordagem do fenómeno da internacionalização da empresa repousa no facto de não haver uma teoria única explicativa que incorpore as diversas formas como as organizações económicas acedem aos mercados internacionais. Outro factor adicional dessa mesma complexidade prende-se com a especificidade da PME<sup>187</sup>, que não permite extrapolações a partir das teorias da internacionalização aplicadas às grandes empresas multinacionais<sup>188</sup>. Pelas razões expostas, não existe *the one best way*<sup>189</sup>, uma estratégia única de internacionalização que funcione como paradigma referencial de adopção para toda e qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, e que seja garantia de sucesso. O próprio termo internacionalização é alvo de diferentes definições: *o processo de crescente envolvimento das empresas nas operações internacionais*<sup>190</sup>; *o processo operacional de adaptação da empresa (designadamente, ao nível da estratégia, da estrutura e dos recursos) ao ambiente internacional*<sup>191</sup>; *a extensão das estratégias de produtos-mercados e de integração vertical*<sup>192</sup> *para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da cadeia operacional da empresa*<sup>193</sup>, ou *o desempenho das actividades da empresa noutros mercados geográficos, além do doméstico*<sup>194</sup>.

Segundo Porter, existem vários tipos de estratégias globais para a internacionalização: estratégia etnocêntrica, estratégia geocêntrica, estratégia policêntrica, estratégia global e estratégia para mercados específicos<sup>195</sup> (Quadro13). Na estratégia etnocêntrica, parte-se da

---

<sup>187</sup> O Observatório Europeu para a PME, da Comissão Europeia (2003), demonstrou que as PME's europeias exportam seis vezes mais do que investem no estrangeiro.

<sup>188</sup> Leonidou, L, et.al.; *The export development process: an integrated review of empirical models*, Journal of International Business Studies, vol.27, nº3, 1996.

<sup>189</sup> Literalmente, uma melhor via.

Montgomery, Cynthia; Porter, Michael; *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1994.

<sup>190</sup> Welch, L; Luostarinen, R.; *Internationalization: Evolution of a Concept*, Journal of General Management, vol.14, nº 2, 1988.

<sup>191</sup> Calof, J; Beamish, P; *Adapting to the foreign markets: explaining internationalization*, International Business Review, vol4, nº2, 1995.

<sup>192</sup> A integração vertical ou verticalização consiste em seleccionar quais as funções da cadeia operacional que serão executadas pela empresa. A verticalização pode ser total, parcial ou quase-integração.

Na verticalização total, todas as funções são executadas dentro da empresa; na parcial, como o nome indica, a empresa reserva para si parte da execução do produto ou serviço e contrata externamente outra parte das tarefas para a execução do produto ou serviço. A quase-integração diz respeito à contratação, entre duas empresas distintas, para a execução de tarefas diferentes da cadeia operacional.

Reis, Lopes dos; op.cit. p.138.

<sup>193</sup> Freire, Adriano; op.cit. p.313.

<sup>194</sup> Reis, Lopes dos; op.cit. p.143.

<sup>195</sup> Porter, Michael; *Competition on global industries*, Harvard Business Scholl Press, p.371, 1986

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

presunção de que um produto ou serviço de um país é superior ao de um outro país. Consequentemente, a estratégia restringe-se a esse produto que, sob controlo centralizado, é vendido a outros países onde exista mercado para ele. A estratégia geocêntrica é baseada na descentralização geográfica com uma estreita linha de produtos. Este método conduz à redução dos riscos, estabelecendo mercados e fabricos em diversos países. Se num país a empresa está em dificuldades, as restantes sucursais podem operar normalmente noutros. A estratégia policêntrica sustenta-se na redução de riscos, tendo um grande número de unidades autónomas de marketing, com uma gama vasta de produtos. Desse modo, as várias unidades são menos vulneráveis do que poderia ser uma grande subsidiária. A redução de riscos é atenuada pelo uso de várias moedas, por exemplo. A desvantagem desta estratégia é que a autonomia local e a diversificação limitam a troca de informações, designadamente de preços, produtos ou movimentação dos gestores. A estratégia global assenta no conceito de que o mundo é um mercado e, como tal, assim deve ser tratado. As estratégias das sucursais, subsidiárias ou unidades estratégicas de negócio enquadram-se na estratégia única da empresa-mãe. Os países são entendidos como um *portfólio* de entidades interdependentes<sup>196</sup>.

Quadro 13 : Estratégias globais para a internacionalização

<b>Mercado Internacional</b>	<b>Largo</b>	<b>Policêntrico</b>  Várias sucursais autónomas	<b>Global</b>  Operações mundialmente integradas
	<b>Estreito</b>	<b>Geocêntrico</b>  Descentralização geográfica	<b>Etnocêntrico</b>  Produtos nacionais superiores
		<b>Disperso</b>	<b>Centralizado</b>
		<b>Controlo Estratégico</b>	

Fonte: Porter, Michael; *Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1989.

Existem, todavia, estratégias de internacionalização para mercados específicos que devem ter em consideração o seguinte:

1. Localizar um nicho protegido no qual há um mínimo de interferência do governo local;

<sup>196</sup> Reis, Lopes dos; op.cit. p.146.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

2. Concentrar no fornecimento de alguns produtos que dado país não pode produzir localmente;
3. Escolher um produto que seja único em termos de custo ou outros atributos que podem ser comercializados globalmente;
4. Escolher uma linha completa de um produto, comercializando-a totalmente<sup>197</sup>.

Este método de internacionalização implica que a empresa tenha uma linha de produto bem estabelecida e alguma experiência internacional<sup>198</sup>. Todavia, as estratégias globais de internacionalização preconizadas por Porter, quanto a nós, *não atendem* a uma das decisões mais complexas do processo de internacionalização: *a selecção do modo de entrada* da empresa nos mercados externos.

### 3.1- Teorias Explicativas do Modo de Entrada nos Mercados Externos

São múltiplas as correntes teóricas dominantes sobre o processo de internacionalização da empresa, mas nenhum dos enfoques explica, em toda a sua amplitude, a natureza complexa do fenómeno. Regista-se que a maior parte dos estudos analisam a internacionalização a partir de um só ponto de vista e são poucos o que o fazem comparando os diversos enfoques de forma conjunta<sup>199</sup>.

As primeiras teorias sobre a internacionalização da empresa apareceram na década de sessenta do século passado, ligadas à explicação das causas do investimento directo no estrangeiro. Estas teorias pioneiras focalizavam a internacionalização dentro de uma perspectiva económica. Como o investimento directo no estrangeiro (IDE) não é a modalidade exclusiva de internacionalização, foram surgindo, naturalmente, diversas teorias concatenadas com os distintos métodos de expansão internacional das organizações.

Ainda que o nosso trabalho se centre na internacionalização das PME's, importa passar em revista as diversas perspectivas teóricas que explicam os diferentes modos de entrada (quadro 13), das quais se destacam: a perspectiva económica, a perspectiva do processo, a perspectiva do enfoque estratégico e a perspectiva dos novos enfoques<sup>200</sup>.

**A perspectiva económica** da internacionalização acolhe as teorias que sustentam que a internacionalização é apenas um fenómeno baseado nos custos e em vantagens económicas.

---

<sup>197</sup> Porter, Michael; op.cit.

<sup>198</sup> idem

<sup>199</sup> Coviello, N.; McCauley, A.; *Internationalization and the smaller firms: A Review of Contemporary Empirical Research*, Management International Review, vol.39, 1999.

<sup>200</sup> Sánchez, António; Pérez, Joaquín; *La estrategia como factor de internacionalización de la PyME española*, Revista Internacional de la PyME, vol.1, nº1, 2003.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Segundo Hymer<sup>201</sup> e a sua teoria da vantagem monopolística, assente nas grandes organizações industriais, o IDE só teria validade se a empresa tivesse algum tipo de vantagem competitiva especificamente exclusiva que lhe permitisse competir lucrativamente com as empresas já estabelecidas nesse mercado local.

Esta teoria explica a razão da existência de empresas multinacionais porque detêm fontes de superioridade únicas sobre as empresas domésticas resultantes de: conhecimento superior (produção, tecnologia, capacidade de gestão ou organização industrial) e economias de escala<sup>202</sup> (através da integração horizontal ou vertical obtidas no IDE).

**A teoria da internalização** tem semelhanças com a teoria dos custos de transacção. Ambas consideram a empresa como uma resposta a falhas de mercado. Quando os mercados de matérias primas, produção ou distribuição não são eficientes, as empresas podem, através do IDE, criar o seu próprio fluxo de matérias primas, produção ou distribuição. Essa teoria consiste em repercutir os custos de transacção nos mercados internacionais, i.e., a empresa realizará transacções internacionais, dentro da sua própria organização, quando os custos administrativos resultantes dessa integração forem menores do que se os realizasse no mercado. Esta teoria tenta dar resposta à questão: fazer, comprar ou aliar-se? O fundamento teórico sugere que uma transacção ocorre quando um bem ou serviço é transferido e identifica a racionalidade económica limitada ligada à incerteza e complexidade, considerando, ainda, que a informação assimétrica e o oportunismo são condicionantes que tornam as transacções ineficientes.

Em suma, esta teoria preocupa-se em explicar a escolha mais eficiente de uma determinada decisão empresarial para um contexto específico<sup>203</sup>. Neste sentido, para os mercados internacionais a questão central está no desenvolvimento, por parte da empresa, do seu mercado interno, quando as transacções podem ser realizadas a um custo inferior, dentro da própria empresa. No fundo, no seu processo de verticalização, a empresa tem de escolher quais as actividades que quer internalizar e externalizar, advindo daí a escolha entre os custos de transacção<sup>204</sup>. Segundo a mesma teoria, várias são as vantagens para a empresa ao optar pela internalização da internacionalização: controlar os fornecimentos ou a distribuição, evitar a intervenção governamental, evitar custos de negociação e contratuais, ganhar com a subsidiação cruzada e fixação de preços de transferência. Pelos seus pressupostos, esta teoria justifica a escolha da modalidade de entrada, optando entre o investimento directo em vez da

---

<sup>201</sup> Hymer, H.; *The international operation of national firms*, Cambridge, MIT Press, 1976

<sup>202</sup> Baixos custos unitários resultantes de um aumento do volume de negócios da empresa por diluição dos custos fixos.

<sup>203</sup> Coase, R; *The problem of social cost*, Journal of Law and Economics, nº3, 1960.

<sup>204</sup> Williamson, O.; *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press, 1975.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

exportação ou pela constituição de relações contratuais de parcerias, entre outras hipóteses alternativas<sup>205</sup>.

**Quadro 13: Principais Perspectivas Teóricas sobre a Internacionalização da Empresa**

Teorias sobre a internacionalização da empresa	<b>Perspectiva Económica</b>	Teoria da Vantagem Monopolística <i>Hymer, 1976</i> <sup>206</sup>
		Teoria da Internalização <i>Buckley e Casson, 1976</i> <sup>207</sup>
		Paradigma Eclético <i>Dunning, 1981</i> <sup>208</sup>
	<b>Perspectiva de Processo</b>	Modelo de Uppsala <i>Johanson e Vahlne, 1977</i> <sup>209</sup>
		Teoria do Ciclo de Vida <i>Vernon, 1966</i> <sup>210</sup>
		Modelo de Inovação <i>Bilkey e Tesar, 1977</i> <sup>211</sup>
	<b>Perspectiva estratégica</b>	Teoria das Redes <i>Johanson e Mattson, 1988</i> <sup>212</sup>

<sup>205</sup> Márquez, Alicia; *La internacionalización de los servicios intensivos en conocimiento*, Tesis Doctoral, Madrid, Universidad Carlos III, 2011.

<sup>206</sup> Hymer, H; op.cit.

<sup>207</sup> Buckley, P; Casson, M; *The economic theory of the multinational enterprise*, London, MacMillan, 1985.

<sup>208</sup> Dunning, John; *The eclectic paradigm as an envelop for economic and business theories of MNE activity*, International Business Review, nº9, 2000.

<sup>209</sup> Johnson, J; Vahlne, J; *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, nº8, 1977.

<sup>210</sup> Vernon, R; *International investment and international trade in the product cycle*, Quarterly Journal of Economics, nº80, 1966.

<sup>211</sup> Bilkey, W; Tesar, G; *The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing enterprises*, London, MacMillan, 1985.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Teorias sobre a internacionalização da empresa	<b>Perspectiva Estratégica</b>	Teoria das Capacidades Organizativas  <i>Madhok, 1997<sup>213</sup></i>
	<b>Novas Perspectivas: a internacionalização acelerada</b>	As Empresas Born Global  <i>Oviatt e Mc Dougall, 2005<sup>214</sup></i>

Fonte: Adaptado de Sánchez, António; Perez, Joaquín; *La estrategia como factor de internacionalización de la PyME española*, Revista Internacional de la PyME, vol.1, nº1, 2003.

A **teoria do paradigma eclético** apoia-se na teorias da organização industrial, na teoria dos custos de transacção, na teoria da localização e na teoria do comércio internacional e oferece uma visão integradora dos factores que influenciam na decisão de internacionalizar, especialmente no que concerne à modalidade de entrada num novo mercado externo. Para a determinação dessa modalidade de entrada, o paradigma eclético considera a existência de dois tipos de falhas do mercado: a falha estrutural e a falha transaccional. A falha estrutural do mercado aponta para a possível existência de situações de monopólio que possam constituir barreiras de entrada para a empresa no novo mercado. A falha transaccional do mercado discute se a transacção de determinados bens ou serviços é mais eficiente do que os resultantes através da internalização dos mesmos pela organização. Em conformidade com Dunning<sup>215</sup>, distinguem-se três vantagens que justificam a internacionalização segundo o modelo OLI: a propriedade (O), a localização (L) e a internalização (I).

Resumidamente, segundo este paradigma, a empresa decidirá pelo investimento directo no estrangeiro quando possuir vantagens competitivas e exclusivas, derivadas da propriedade (O-ownership), muitas das quais intangíveis e correlatas (a título de exemplo, com a capacidade técnica, a experiência, a marca, a capacidade de investigação da empresa, a estratégia do negócio, o modelo de crescimento, o tamanho da empresa ou a experiência dos dirigentes) ; quando considere que a localização (L-location)<sup>216</sup> no país de destino lhe trará vantagens produtivas ou corporativas, como consequência da redução de custos de mão de obra ou dos transportes, bem como das políticas governamentais, por exemplo; ou quando

<sup>212</sup> Johanson, J; Mattson, L; *Internationalization in industrial systems: a network approach*, London, Strategies in Global Competition, 1988.

<sup>213</sup><sup>213</sup> Madhok, A; *Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm*, Strategic Management Journal, nº8, 1997.

<sup>214</sup> Oviatt, B; McDougall, P; *Toward a theory of international new ventures*, Journal of International Business Studies, 1994.

<sup>215</sup> Dunning, J.; *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*, International Journal of Economics and Business, vol nº8, nº2, 2001.

<sup>216</sup> Márquez, Alicia; op.cit.



O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

considerar que existem vantagens da internalização (I-internalisation) procedentes da capacidade da empresa para criar e coordenar as actividades da sua cadeia de valor, dentro da própria empresa, em vez de as ceder a terceiras empresas no país de destino. Verificado o cúmulo dos factores enumerados, a empresa optará, então, pelo investimento directo no estrangeiro, em detrimento da exportação.

Um das limitações da perspectiva económica consiste na dificuldade de extrapolação para o contexto das PME's, uma vez que assenta em pressupostos genéricos comuns às GE's, designadamente a existência de experiência internacional anterior ou a própria economia de escala. Por outro lado, a mesma perspectiva parece ignorar a influência das relações sociais ou empresariais nas transacções internacionais<sup>217</sup>.

**O modelo de Uppsala (U-model)<sup>218</sup> e o modelo de inovação (I-model)<sup>219</sup>** constituem modelos de aproximação sequencial ou evolucionista. Segundo essas teorias, as empresas desenvolvem o processo de internacionalização de forma progressiva, em função do conhecimento que vão adquirindo. Ao modelo de Uppsala são atribuídas duas principais contribuições para o estudo teórico do processo de internacionalização: o método gradual de aprendizagem assente na teoria da familiaridade<sup>220</sup> e o conceito de distância psíquica<sup>221</sup>.

A presunção básica deste modelo é que a falta de conhecimento dos mercados externos é o obstáculo fundamental para o desenvolvimento das operações internacionais e que esse conhecimento pode ser adquirido gradualmente. Assim, ao integrar “saber de experiência feito”, a empresa melhora o seu processo de decisão; logo, a internacionalização é o corolário desse processo gradual e incremental, que comporta quatro fases sequenciais<sup>222</sup>:

1. Exportações irregulares e oportunistas;
2. Exportações através de um agente independente;

---

<sup>217</sup> Johanson, J.; Vahlne, J.; *The internationalization process of the firm: a model knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, vol8, nº1, 1977.

<sup>218</sup> idem

<sup>219</sup> Cavusgil, S.; *On the internationalization process of firms*, European Research, nº8, 1980.

Neste modelo, é a inovação assente nos atributos do produto que confere a vantagem competitiva e influencia a estratégia ofensiva ou defensiva. Constituem características relevantes: a força da patente, a inimitabilidade, idade ou necessidade de manutenção ou a assistência do produto que influenciam o modo de entrada da empresa no mercado estrangeiro.

<sup>220</sup> À partida, as empresas preferem investir em países estrangeiros que são culturalmente mais próximos.

<sup>221</sup> Este conceito assenta nas diferenças linguísticas, culturais, religiosas, sistemas políticos que afectam o fluxo de informação entre a empresa e o mercado. Normalmente, o conceito está associado ao conceito de distância geográfica. Todavia, o conceito de distância geográfica, fruto da distância psicológica, não é constante e poderá variar em função de vários factores, designadamente o desenvolvimento dos sistemas de comunicação, do próprio comércio, de mudanças sociais, entre outros. Daí poder inferir-se que a distância geográfica é “assimétrica.”

<sup>222</sup> Johanson, Vahlne; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

3. Estabelecimento de sucursais apenas com fins comerciais;
4. Produção própria no país estrangeiro.

Em coerência com este padrão de crescente envolvimento, à medida que a experiência internacional aumenta, a distância psicológica que separa a empresa dos novos países de entrada diminui. Naturalmente, esta significativa redução da distância psicológica potencia uma mais rápida progressão e uma melhor exploração das oportunidades de negócio existentes nos países-alvo.

O I-model ou modelo de inovação, desenvolvido inicialmente por Bilkey e Tesar<sup>223</sup> é muito semelhante ao modelo de Uppsala e centra-se numa perspectiva de internacionalização baseada na inovação. A necessidade ou não de protecção da inovação é que condiciona o número de etapas no processo de internacionalização, não sendo relevante a experiência internacional da empresa na abordagem ao novo mercado externo.

A diferença entre os dois modelos está no número de etapas que a empresa percorre até atingir a internacionalização para países psicologicamente mais distantes. Como se referiu anteriormente, o modelo de Uppsala considera quatro etapas; o modelo de Bilkey e Tesar, seis<sup>224</sup>; o modelo proposto por Cavusgil, cinco<sup>225</sup>. *Grosso modo*, assentam nas seguintes fases:

1. Pré-engajamento: a empresa está focalizada no mercado interno, planeia exportar ou já exportou sem continuidade. Alguns autores consideram também, nesta fase, o desinteresse em exportar<sup>226</sup>.
2. A fase inicial: a empresa inicia uma actividade irregular de exportação enquanto vai construindo as bases para ampliar o seu potencial exportador. Há autores que

---

<sup>223</sup> Bilkey, Warren; Tesar, George; *Export behaviour of smaller-sized wiscisin manufacturing firms*, Journal of International Business Studies, Vol8, nº1, 1977.

<sup>224</sup> 1ª etapa: a empresa não está interessada em exportar; 2ª etapa: a empresa exporta quando o cliente pede, mas não desenvolve a exportação; 3ª etapa: a firma explora activamente a possibilidade de exportar; 4ª etapa: a empresa experimenta a exportação para um país psicologicamente mais próximo; 5ª etapa: a empresa transforma-se em exportadora experiente; 6ª etapa: a empresa explora a possibilidade de exportar para países psicologicamente mais distantes.

<sup>225</sup> Etapa 1: a empresa vende somente no mercado doméstico (marketing doméstico); etapa 2: a empresa investiga a possibilidade e viabilidade de exportar (pré-exportação); etapa 3: a empresa inicia a exportação para um país psicologicamente mais próximo (experiência); etapa 4: exportação directa para países psicologicamente mais distantes (envolvimento activo); etapa 5: a empresa decide-se constantemente pela distribuição de recursos limitados entre o mercado doméstico e o estrangeiro (envolvimento comprometido). Cavusgil, S.; op.cit.

<sup>226</sup> Czinkota, Michael; *International trade and business in the late 80's: an integrated US perspective*, Journal of International Business Studies, nº17, 1986.

consideram que nesta fase a empresa exporta quando o cliente pede, mas não desenvolve a exportação<sup>227</sup>.

3. A fase avançada: a empresa exporta regularmente, sustentada na experiência adquirida e passa a considerar outras formas de intervenção no mercado externo<sup>228</sup>. Também nessa fase a literatura considera outras sub-fases: primeiro exporta para países mais próximos, depois torna-se exportadora experiente e, finalmente, arrisca-se para países psicologicamente mais longínquos.

Como se deprende o U-model e o I-model são muito semelhantes porque perseguem os mesmos princípios: o gradual envolvimento da empresa nas transacções internacionais e a redução da distância psicológica conseguida através do processo incremental de aprendizagem.

Em síntese, pode afirmar-se que são modelos de internacionalização lenta, pautados pela prudência que deriva do cúmulo de falta de experiência, de conhecimento e da própria incerteza do meio envolvente. *A pesquisa empírica confirma que o empenhamento e a experiência são factores importantes na explicação do comportamento organizacional internacional*<sup>229</sup>.

**A teoria do ciclo de vida do produto**, desenvolvida por Vernon e centrado inicialmente em empresas norte-americanas, procura explicar as diversas etapas do processo de internacionalização, através da deslocalização das firmas, estabelecidas num grande mercado e em função do grau de padronização do produto oferecido. De acordo com o autor, o ciclo de vida do produto determina a evolução da actividade da empresa no exterior, sendo nítidas três fases distintas. Numa primeira fase, parte-se do princípio de que o empresário inovador tem um certo monopólio inicial na produção e venda de um determinado produto, facto que permite vantagem competitiva em relação à concorrência e compensação dos elevados custos de produção. Sendo o produto inovador e de difícil imitação, a sua produção deverá localizar-se no país de origem da empresa ou no local onde se realizou a inovação. Esta localização é determinada pela considerável incerteza quanto às dimensões reais do mercado e por factores económicos (maiores dotações de capital e o elevado custo da mão de obra resultante da sua maior qualificação). A exportação poderá iniciar-se para outros países igualmente desenvolvidos. Numa segunda fase, fruto do aumento da concorrência e da estabilização das técnicas de produção, aumenta a difusão do produto, reduzindo o seu custo e a consequente procura nos países industrializados. A localização original única torna-se insustentável sobretudo devido aos custos elevados de mão de obra, começando a justificar-se a

---

<sup>227</sup> idem

<sup>228</sup> Leonidou, L; Katsikeas, C.; *The export development process: an integrative review of empirical models*, Journal of International Business Studies, vol.27, nº3, 1996.

<sup>229</sup> Johanson; Vahlne; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

deslocalização parcial da produção. Nesta fase intermédia do ciclo de vida do produto, verifica-se a perda da vantagem monopolística por via da intensidade da concorrência, com a consequente afectação dos preços. À medida que se intensifica a padronização, abre-se a possibilidade de realização de economias de escala mediante a produção em massa. Nesta última fase intensifica-se a descentralização da produção para países em vias de desenvolvimento, onde é possível obter vantagens ao nível de custos porque o produto resulta da forte utilização da componente de mão de obra. Esta localização em países em desenvolvimento permitirá que a empresa possa servir todos os mercados em que actua, passando o país-investidor a ser o alvo das exportações por parte do país-receptor do IDE.

A teoria do ciclo de vida foi uma tentativa de incorporar o papel da inovação, a escala de produção, as economias externas, e o desconhecimento do mercado associado à incerteza<sup>230</sup>. Em síntese, Ray Vernon<sup>231</sup> defendeu que o produto se desloca para países com menores níveis de rendimento à medida que evolui no seu ciclo de vida, i.e., da emergência, ao crescimento, maturidade, até ao declínio. Tendencialmente, o IDE segue um processo semelhante: os fluxos de investimento deslocam-se para os países desenvolvidos, para criarem produtos inovadores. Quando os produtos inovadores passam para a produção em massa, os fluxos financeiros deslocam-se dos países desenvolvidos para os países em vias de desenvolvimento<sup>232</sup>.

Este modelo pode fazer alguma previsão sobre as tendências do ciclo de vida do produto em termos de comércio internacional, assim como as etapas pelas quais deverá passar o processo, embora não diga qual a duração de cada etapa. Por outro lado, torna-se duvidoso, por via da globalização, que o produto tenha que atingir um estágio maduro de desenvolvimento, para se alcançar essa internacionalização sequencial.

**As teorias da internacionalização com enfoque estratégico ou teorias modernas da internacionalização da empresa** adoptam um modelo teleológico de internacionalização já que procuram a melhor adaptação possível entre os recursos e capacidades da empresa e os seus objectivos de mercado<sup>233</sup>. Decorrente de duas teorias principais, a teoria das redes e a teoria dos recursos e capacidades, o êxito da internacionalização dependerá, segundo a primeira, da integração dos recursos da empresa em rede ou, conforme a segunda, da adaptação dos mesmos recursos e capacidades ao ambiente internacional.

---

<sup>230</sup> Duran, J; *La empresa multinacional española: Estrategias y Ventajas Competitivas*, Madrid, Minerva, 2005.

<sup>231</sup> O ciclo de vida de um produto é visualizado como uma curva de vendas que se estende no tempo, desde a data do seu lançamento até ao momento em que é retirado do mercado.

<sup>232</sup> Vernon, Ray; op.cit.

<sup>233</sup> Este enfoque distancia-se das perspectivas económica e de processo porque as mesmas concebem a internacionalização como um processo racional e determinista.

Acedo, F.; *Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de la empresa*, Tesis Doctoral, Universidade de Sevilha, 2003.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Na perspectiva teórica das redes<sup>234</sup>, a entrada da empresa num mercado externo será função das interações entre a empresa e a sua rede<sup>235</sup>. Em particular, essa teoria considera que a participação da empresa em redes de cooperação empresarial e social, permite-lhe aceder a informações, mercados e tecnologias, partilhar riscos, gerar economias de escala, partilhar conhecimentos e facilitar a aprendizagem, permitindo encurtar o tempo de entrada em novos mercados; estas partilhas tornam-se muito mais importantes para o seu processo de internacionalização do que as suas vantagens competitivas específicas<sup>236</sup>.

Segundo Johanson e Mattson, o processo de internacionalização em rede segue, por norma, três etapas: prolongamento, penetração e integração. O prolongamento é o primeiro passo que a empresa dá para integrar a rede, que é acompanhado por novos investimentos da empresa para alinhar os seus objectivos. A penetração reporta-se ao desenvolvimento das posições da empresa na rede e o aumento dos seus recursos nesse empenhamento. A integração constitui a fase avançada onde a firma está já ligada a várias redes nacionais, que já coordena<sup>237</sup>. Este processo progressivo de aquisição de conhecimento internacional está ligado ao número crescente de actores com os quais tem que interagir, designadamente clientes, concorrentes, instituições e entidades<sup>238</sup>.

A teoria das redes oferece uma nova perspectiva para a interpretação do processo de internacionalização da PME, tendo em atenção os seus recursos limitados. Sublinha, também, a importância da escolha dos sócios correctos, pois o sucesso da internacionalização depende dos benefícios trazidos pela informação de cada um dos parceiros da rede<sup>239</sup>. *Mutatis mutandis*, o contributo para a valorização do potencial estratégico dessa PME é exógeno à própria empresa.

A teoria dos recursos e capacidades centra a sua atenção no interior da empresa, para os recursos estratégicos, para os factores estratégicos e para os recursos críticos, capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis.

---

<sup>234</sup> As redes estratégicas são nexos inter-organizacionais estáveis, estrategicamente importantes para as empresas participantes. Podem ser: alianças estratégicas, joint-ventures, associações industriais, relações cliente-fornecedor de longa duração, entre outras.

Esses nexos conformam as condutas através das quais a empresa tem acesso a informação, recursos, mercados ou tecnologia.

Gulati, R; et.al.; *Strategic networks*, Strategic Management Journal, nº21, 2000.

<sup>235</sup> Ellis, P; *Social Ties and Foreign Market Entry*, Journal of International Business Studies, vol31.2000.

<sup>236</sup> Johanson; Mattson; op.cit.

<sup>237</sup> idem

<sup>238</sup> ibidem

<sup>239</sup> Ellis,P; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

O pensamento central da **teoria dos recursos e capacidades** repousa na existência de heterogeneidade entre as empresas e nas seguintes presunções<sup>240</sup>:

1. Todas as empresas são heterogêneas em termos do conjunto de recursos e capacidades;
2. Essa heterogeneidade induz a que as empresas tenham resultados diferentes; logo, sendo os recursos heterogêneos entre as empresas, gozam de mobilidade imperfeita.

A grande questão que se levanta é: qual o conjunto de recursos-chave da empresa que potenciam uma vantagem competitiva sustentável?

Os recursos susceptíveis de gerar vantagens competitivas sustentáveis, também designados por recursos estratégicos ou críticos<sup>241</sup>, devem satisfazer quatro condições: ser valiosos, escassos, possuir mobilidade imperfeita e que a vantagem competitiva obtida seja sustentável por via dos recursos imperfeitamente imitáveis.

A primeira condição deve conceder à empresa a possibilidade de explorar as oportunidades ou neutralizar as ameaças do meio envolvente. Neste contexto, um recurso é considerado valioso ou relevante, quando permite à empresa conceber ou implementar estratégias que melhoram a sua eficácia e eficiência. O recurso deve ser escasso, mesmo sendo valioso, porque se, em simultâneo, estiver na posse de inúmeros concorrentes, não poderá ser fonte de vantagem competitiva, já que o ponto fulcral da heterogeneidade subjacente à teoria dos recursos, consiste na posse de recursos e capacidades únicas que permitam alcançar e garantir vantagem competitiva sustentável<sup>242</sup> e não uma qualquer vantagem competitiva pontual. A questão da mobilidade imperfeita dos recursos conforma-os como idiossincráticos para a empresa e com os correlatos direitos de propriedade<sup>243</sup>. Se os mesmos pudessem ser comercializados pelos concorrentes deixava, naturalmente, de existir vantagem adquirida.

A última condição para a sustentabilidade da vantagem competitiva diz respeito à possibilidade dos recursos serem imperfeitamente imitáveis ,i.e., para que uma empresa possa fruir da vantagem de um recurso valioso e escasso, deve conseguir evitar a imitação do mesmo por outros concorrentes (exemplificando: o desenvolvimento de certo tipo de conta bancária é, facilmente e de imediato, replicado por outros bancos, anulando-se desse modo a vantagem competitiva inicial).

---

<sup>240</sup> Wernerfelt, B; *A resource-based view of firm*, Strategic Management Journal, vol.5, nº2, 1984.

<sup>241</sup> idem

<sup>242</sup> Márquez, Alicia;op.cit.

<sup>243</sup> idem

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Segundo esta teoria, as decisões estratégicas são baseadas nos recursos e capacidades que a empresa possui através de processos específicos e dinâmicos. Este enfoque distancia-se da perspectiva económica, designadamente da teoria dos custos de transacção, onde a empresa é considerada um centro de recursos estáticos e transferíveis. Portanto, em síntese, para que a empresa seja bem sucedida internacionalmente, é necessário que:

1. Tenha determinada posição quanto a recursos;
2. Os recursos se convertam em capacidades;
3. Existam capacidades que concedam vantagens competitivas à empresa;
4. A gestão dessas capacidades seja adequada<sup>244</sup>;
5. As rotinas de gestão doméstica sejam compatíveis com as necessárias para triunfar num mercado em particular<sup>245</sup>.

A teoria das capacidades organizativas pode ser ligada ao enfoque sequencial de Johanson e Vahlne no que se refere ao manejo do conhecimento e da experiência, pois o conhecimento tácito sequencial pode criar vantagem competitiva, uma vez que a transferência de conhecimento se baseia na similitude entre as capacidades existentes e as capacidades requeridas para os novos mercados. Neste sentido, Madhok<sup>246</sup> distingue entre o “saber fazer” incorporado nas rotinas da empresa e o “saber fazer” não incorporado, mais fácil de transferir. A decisão entre internalizar as operações no IDE, colaborar em redes ou licenciar dependerá do “saber fazer” incorporado para explorar a vantagem competitiva e da maior ou menor facilidade em transferi-lo para fora da empresa.

O enfoque das novas perspectivas de internacionalização acelerada (international new ventures, start up's ou born globals) procura explicar o processo de internacionalização de determinadas empresas que são internacionais desde a sua criação. Como se depreende, este modelo não apresenta similitudes com os modos de entrada descritos anteriormente. Segundo Oviatt e McDougall, torna-se necessária e suficiente a reunião de quatro factores, para a internacionalização acelerada:

---

<sup>244</sup> Wernerfelt; op.cit.

<sup>245</sup> Johanson; Vahlne; op.cit.

<sup>246</sup> Madhok, A.; *Cost, Value and Foreign Market Entry mode: The Transaction and The Firm*, Strategic Management Journal, vol.18, 1997.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

1. Formação organizacional através da internalização de algumas transacções<sup>247</sup>;
2. Forte confiança em estruturas alternativas de governance;
3. Criação de vantagens de localização<sup>248</sup>;
4. Controlo sobre recursos únicos<sup>249</sup>.

O mesmos autores definem *an international new venture as a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries*<sup>250</sup>. Pelo exposto, o carácter distintivo destas *Start-ups* é que, desde as suas origens, são empresas internacionais, fruto do empenhamento significativo de recursos (materiais, humanos, financeiros, por exemplo) em mais do que um país.

Na teoria das empresas *born globals*, o enfoque é a rapidez com que a firma se internacionaliza, não levando em consideração nem a dimensão ou a maturidade da empresa, nem o seu envolvimento gradual no mercado externo. Esta desafecção de recursos é torneada através de alianças estratégicas estrangeiras, quer para a produção de bens ou serviços, quer em termos de marketing, no país-alvo<sup>251</sup>. De facto, em concomitância com a teoria da internalização, o objectivo destas empresas é a criação de valor acrescentado e não o peso dos activos possuídos. Cavusgil<sup>252</sup> afirma que a explicação mais plausível para o sucesso destas peculiares empresas reside na importância crítica da cultura de inovação, do conhecimento e das capacidades, que lhes permitem a alavancagem por via de um mix de estratégias e orientações. Deste modo, Johanson e Vahlne<sup>253</sup> e Oviatt e McDougall<sup>254</sup> tomam em consideração a utilidade das redes, as características e o comprometimento do empresário, a experiência internacional prévia ou acumulada, a visão global do negócio, a direcção estratégica proactiva para nichos específicos, a criação de valor acrescentado, a gestão dos recursos intangíveis e únicos, a orientação para o cliente focalizada na proximidade e a gestão do risco, como características-chave para o sucesso destas empresas *born-global*. Fruto da compressão do espaço e do tempo, este novo processo de internacionalização acelerado pode constituir-se como um novo paradigma do comércio internacional.

---

<sup>247</sup> Tipicamente são empresas tecnológicas de pequena dimensão vocacionadas para nichos específicos de mercado.

<sup>248</sup> O Mercado doméstico é ignorado ou desenvolvido em simultâneo com os mercados externos.

<sup>249</sup> Oviatt, Benjamin; McDougall Patricia; *Toward a Theory of International New Ventures*, Journal of International Business Studies, vol.25, nº1, First Quarter 1994

<sup>250</sup> Idem

<sup>251</sup> ibidem

<sup>252</sup> Cavusgil, Tamer, et. al.; *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firms*, Journal of International Business Studies, nº35, 2004

<sup>253</sup> Johanson; Vahlne; op.cit.

<sup>254</sup> Oviatt;McDougall; op.cit.



O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Este capítulo levanta uma questão central: qual o processo de internacionalização mais adequado para a PME? Johanson e Vahlne, apud Oviatt e McDougall<sup>255</sup>, apontam uma conclusão: *we have a situation where old models of internationalization are still applied fruitfully at the same time as a number of studies have suggested that there is a need for new and network based models of internationalization. We think it might be worthwhile to reconcile and even integrate the two approaches*. Por outro lado, Teixeira<sup>256</sup> aponta um modelo possível internacionalização eficiente para as PME's : *as redes de cooperação de empresas são o futuro da concorrência: nem países contra países, nem empresas contra empresas, mas grupos de empresas formando uma rede que concorre contra outra rede. Nas novas formas de concorrência, a vantagem competitiva é substituída pela vantagem colaborativa, a indústria pelo ecossistema, a competição pela 'co-opetição'*<sup>257</sup>, *a concorrência individual pela colectiva, o crescimento patrimonial pelo crescimento contratual, e aos clientes, fornecedores e concorrentes acrescentam-se os complementares, i.e., empresas cujos produtos complementam mais do que concorrem*<sup>258</sup>. Assim, perseguindo o ponto de vista deste autor, parece-nos curial afirmar que a internacionalização das PME's poderá ser capazmente desenvolvida a partir de *estratégias de eficiência colectiva*<sup>259</sup>.

### 3.2- Métodos de entrada nos mercados internacionais

Apresentadas as diversas abordagens explicativas do processo de internacionalização, este pressupõe um período relativamente alargado para a imensa maioria de empresas, sobretudo para as PME's, em detrimento da penetração acelerada<sup>260</sup>. Perante essa evidência, está-se perante um comportamento empresarial estratégico, onde a *selecção do modo de entrada* é uma das decisões-chave na estratégia global de internacionalização de qualquer empresa<sup>261</sup>.

Consensualmente, a literatura acolhe três modos distintos de entrada nos mercados internacionais: a exportação, a concessão de licenciamentos e a realização de investimento

---

<sup>255</sup> Oviatt, Benjamin; McDougall, Patrícia; *Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship*, Entrepreneurship; theory and Practice, 2003, in [www.usasbe.org](http://www.usasbe.org)

<sup>256</sup> Teixeira, S; *Internacionalização das empresas portuguesas de calçado: a necessidade de intensificar a cooperação*, Covilhã, UBI, 2002.

<sup>257</sup> Colaboração com competição.

idem

<sup>258</sup> Ibidem.

<sup>259</sup> São estratégias que visam a inovação, qualificação ou modernização de um agregado de empresas num determinado território ou num determinado pólo, cluster, rede colaborativa ou fileira de actividades inter-relacionadas estimulando, sempre que pertinente, a cooperação em rede entre empresas e entre estas e os centros de conhecimento e de formação.

[www.pofc.pt/glossario](http://www.pofc.pt/glossario)

<sup>260</sup> Asensi, Carmen; Martínez, José; *Internacionalización e PyMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante*, Revista Asturiana de Economía, nº 27, 2003.

<sup>261</sup> Idem.

directo no estrangeiro (IDE). Freire<sup>262</sup>, porém, agrupa-as em três categorias ligeiramente diferentes: transacções, investimento directo e projectos. O mesmo autor adianta, ainda, quatro fases evolutivas no processo de internacionalização: fase doméstica, fase internacional, fase multinacional e fase mundial<sup>263</sup>. Na fase doméstica, a empresa é predominantemente orientada para o mercado doméstico e limita-se a exportar pontualmente. Na fase internacional, a empresa já apresenta um ritmo regular de exportações para um número restrito de países, mas continua a privilegiar o mercado doméstico. Na fase multinacional, a empresa já tem presença num número significativo de países e procura conciliar os seus interesses no mercado doméstico com os mercados externos. Na fase mundial ou global, a empresa actua a essa escala e adequa as suas práticas de gestão às características específicas de cada mercado.

A internacionalização da empresa por via das transacções, pode assumir a forma de exportações ou de licenciamento, conforme o grau crescente de envolvimento, destacadamente:

1. Exportações *spot*, i.e., venda ocasional de produtos nos mercados externos;
2. Exportações a médio e longo prazos: venda regular de produtos/serviços directamente a clientes estrangeiros;
3. Exportação via agentes ou distribuidores<sup>264</sup>: consiste no recurso a distribuidores locais para garantir a comercialização dos produtos da empresa nos respectivos mercados externos;
4. Licenciamento da tecnologia ou da marca: é a atribuição da permissão para o uso da tecnologia ou da marca da empresa em mercados estrangeiros por entidades externas, a troco de uma remuneração;
5. *Franchising*: consiste na atribuição da permissão do uso da marca da empresa em mercados externos por entidades estrangeiras, a que é acrescida a prestação regular de serviços ou o fornecimento regular de produtos. Para esse efeito, a empresa incentiva os parceiros locais a investir na criação de estabelecimentos, na formação dos seus empregados, podendo prestar auxílio em acções promocionais ou mesmo assegurar o fornecimento de ingredientes específicos.

---

<sup>262</sup> Freire, Adriano; op.cit.

<sup>263</sup> *idem*

<sup>264</sup> Também designada exportação indirecta

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

A internacionalização de uma empresa por via do IDE pode assumir a forma de *joint-ventures* ou subsidiárias<sup>265</sup>, IDE realizado de raiz ou ainda através de aquisições ou fusões de empresas locais.

A modalidade de internacionalização via projectos acontece em situações particulares sob a forma da execução de projectos chave-na-mão, BOT (build-operate-transfer) ou contratos de gestão. No primeiro caso, a empresa executa o projecto (por exemplo, uma unidade fabril) e quando estiver pronta para laborar, a empresa internacional cede-a a uma empresa local, a troco de uma determinada remuneração. No segundo caso, a transferência só ocorre após um determinado período de laboração, a troco de uma compensação pré-estabelecida. Nos contratos de gestão, apenas é gerida a propriedade já existente, sendo os contratos de gestão renovados por períodos definidos.

Finalmente, depois de identificadas as diversas modalidades de entrada, a empresa deve procurar reduzir o seu leque de opções de internacionalização, especialmente em função dos seguintes parâmetros: enquadramento legal, acesso ao mercado, experiência, competição, risco, controlo, retorno, natureza dos activos, custo, recursos e produtos. Como se torna evidente, qualquer que seja a modalidade escolhida para entrada nos mercados externos, encerra, em si, vantagens e desvantagens específicas, pelo que a comparação entre benefícios, custos e riscos potenciais se torna imperativa<sup>266</sup>. Contudo, é necessário ter sempre presente que a internacionalização é *the process of adapting firms' operations (strategy, structures and resources) to international environments*<sup>267</sup>.

Sendo um processo adaptativo, existe sempre a possibilidade de uma empresa diminuir ou abandonar a sua actividade internacional. Portanto, colado ao conceito de internacionalização é necessário admitir que as empresas que se internacionalizam, também, podem desinternacionalizar-se. Esta desinternacionalização ou “encolhimento” pode operar-se de vários modos: pelo abandono de um determinado produto/serviço; pelo abandono do IDE e regresso às exportações ou através da redução da actividade internacional ou do total abandono das operações internacionais<sup>268</sup>. Ainda segundo Rebelo de Sousa, estes movimentos de diástole e/ou sístole empresarial também podem ser analisados à luz das

---

<sup>265</sup> A participação no capital social é de 91 a 100% para as subsidiárias; de 10 a 90% para as joint-ventures. Abaixo de 10%, de participação no capital social não é possível partilhar funções de gestão na empresa constituída no exterior, logo não pode ser considerado investimento directo no estrangeiro.

idem

<sup>266</sup> Sánchez, Galvan; *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas, 2003

<sup>267</sup> Calof, J; Beamish, P.; *Adapting to Foreign Markets: explaining internationalization*, International Business Review,, vol.8, nº1, 1985.

<sup>268</sup> idem

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

opções reais<sup>269</sup> que balizam o processo de tomada de decisão do investimento, designadamente pela:

- Opção de expandir se o projecto de investimento tiver sucesso, no imediato;
- Opção de aguardar, estudando-se a situação antes de investir;
- Opção de modificar a gama de produtos da empresa ou os seus métodos de produção e organização;
- Opção de reduzir o projecto ou, até mesmo, de o abandonar<sup>270</sup>.

Importa reter que uma característica decisiva dos investimentos estratégicos é a sua *irreversibilidade*, i.e., no momento em que a empresa realiza o investimento, compromete-se com uma determinada linha de acção<sup>271</sup>, abdicando de outras modalidades de acção eventualmente contraditórias. Também é claro que, ao adiar o momento da realização desses investimentos, a empresa perde a oportunidade de influenciar as decisões dos rivais, correndo o risco de que estas os realizem, condicionando as suas próprias decisões<sup>272</sup>. Equivale isto dizer que, num processo de tomada de decisão que envolva um compromisso significativo de recursos, o valor de poder influenciar os rivais tem que ser ponderado relativamente aos ganhos que podem advir de esperar e adiar a decisão de investir.

Finalmente, a realidade permite-nos afirmar que, ao contrário das GE's, as PME's têm procedimentos mais ligados a aspectos táticos da actividade empresarial do que aos estratégicos, no seu processo de internacionalização<sup>273</sup>. Na maioria dos negócios de pequena envergadura não há tempo suficiente para os empresários se dedicarem aos aspectos analíticos do planeamento estratégico<sup>274</sup>. Por outras palavras, nem sequer há tempo para a reflexão estratégica.

---

<sup>269</sup> Sousa, António Rebelo; *Gestão Financeira*, Lisboa, ISCSP, 2010, p.199.

<sup>270</sup> *Idem*.

<sup>271</sup> Mata, José; op.cit. p.525.

<sup>272</sup> *idem*

<sup>273</sup> Reis, Elizabeth; Moreira, Raúl; *Pesquisa de Mercados*, Lisboa, Sílabo, 1993.

<sup>274</sup> Velho, Amândio Vaz; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

## **Capítulo 4**

### **A encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *soft***

#### **Prolegómenos**

Os problemas que Portugal defronta actualmente são do domínio comum e estão relacionados: enorme peso da máquina do Estado, fraca competitividade do setor privado, crescimento anémico ou negativo da economia, considerável desigualdade na distribuição de rendimentos, a terceira maior taxa de desemprego da Zona Euro<sup>275</sup> e a incontornável balança de pagamentos altamente deficitária. Portanto, Portugal vive uma situação muito complicada do ponto de vista financeiro, económico e social, resultante da combinação de dois factores: o primeiro, mais conjuntural; o segundo, muito mais complicado, de carácter mais persistente e duradouro, estrutural.

O primeiro resulta da crise financeira global e, por arrasto, o fraco crescimento económico europeu que dificulta a procura de produtos portugueses, da associação aos problemas gregos e de uma opinião pública internacional particularmente atenta à debilidade económica portuguesa. A presença da Troika e o que ela representa na perda parcial da soberania nacional é uma evidência e a constatação de que se está perante um Estado, *per se*, insolvente. Segundo Adriano Moreira, Portugal tem tido sistematicamente uma fraca qualidade de governança, escusando-se, todavia, a destacar um governo em particular<sup>276</sup>. De qualquer modo, o Chefe do XVIII Governo Constitucional (2009/2011), não reagiu com a sagacidade devida, quicá por móveis políticos, deixando-se enleiar numa lógica reactiva<sup>277</sup>, ao sabor dos acontecimentos, mostrando não ter percebido o problema que estava a viver<sup>278</sup>. De forma resumida, esse problema assentava no facto da banca nacional não ter capacidade para continuar a financiar o sector não transaccionável do próprio Estado, atingindo a exaustão em matéria de alavancagem. A debilidade estrutural da economia é, naturalmente, exponenciada pela fragilidade conjuntural que afetou a banca. Portanto, não é difícil constatar que o comportamento e perspectivas da economia portuguesa sejam pessimistas; assim sendo, quer as causas e quer a terapêutica a adoptar parecem evidentes, mas dolorosas.

---

<sup>275</sup> Fonte: IEFP

<sup>276</sup> Entrevista concedida a Márcia Rodrigues.

RTP, canal 1, 29.2.2012

<sup>277</sup> Sobre esta matéria seria interessante estudar os móveis políticos do decisor, em termos de: futuros desejáveis, futuros aceitáveis e futuros indesejáveis. O pedido de ajuda externa, em nossa modesta opinião, plasma com nitidez aquilo que o governo considerou necessário evitar ou contrariar. O problema é que a política dos pequenos Estados é fortemente condicionada pelos factores externos que afectam os futuros desejáveis e aceitáveis.

Ribeiro, António Silva; op.cit.

<sup>278</sup> Frasilho, Miguel; *Mudar de vida... e muito rapidamente*, Anuário da Economia Portuguesa, 2010

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Pode dizer-se que o quadro da situação actual se encontra plasmado num ponto consensual: o endividamento da economia ao exterior<sup>279</sup>. Como é facilmente perceptível, nenhuma empresa, família ou país pode gastar persistentemente mais do que produz ou recebe. Se tomarmos como referência um período relativamente longo, do 25 de Abril de 1974 ao presente, constatamos, de forma arrepiante, que nesses anos todos, Portugal registou sempre défices públicos e externos<sup>280</sup>. Importa assinalar que, em período homólogo, Portugal foi o único país entre os 27 membros da União Europeia em que tal sucedeu. Segundo César das Neves<sup>281</sup>, a variável Posição de Investimento Internacional (PII)<sup>282</sup>, ignorada até há poucos anos, passou a estar no centro do debate público. Este indicador passou de 8% do PIB<sup>283</sup>, em 1996, para quase 110% em 2010. Portanto, o endividamento externo é o problema central, estando o Estado em particular, e os portugueses em geral, a viver acima das suas posses, razão pela qual se impõe inverter a situação.

No que diz respeito ao Estado, as autoridades governativas estão, em larga medida, no centro dos problemas da economia portuguesa. Primeiro, a enorme carga de impostos; depois, as múltiplas legislações, regulamentos, restrições e interferências administrativas, não obstante as mais nobres intenções, geram custos brutais de funcionamento dos negócios; finalmente, e não há como esconder, alguma manipulação sectorial<sup>284</sup>. O excesso de protecção pública a alguns sectores infra-estruturais, designadamente a construção civil e obras públicas, transportes, comunicações, banca, justiça, saúde ou educação, por exemplo, implica que, por via da regulação estatal, se tornam beneficiários de largas rendas à custa de todo o País e criam ineficiências de mercado e sociais. Essa protecção aumenta os custos de operação para toda a economia, bem como distorce a afectação de recursos. Com toda a naturalidade, capital e trabalho são atraídos para as actividades protegidas porque a rentabilidade protegida é mais elevada<sup>285</sup>, constituindo um dos principais entraves ao desenvolvimento equilibrado de Portugal. Acresce que o País tem das mais altas taxas de desemprego da UE (a terceira maior, precedida de Grécia e Espanha) com a agravante dos desempregados serem provenientes, quase em exclusivo, da actividade produtiva privada. A este propósito, sustenta Rebelo de

<sup>279</sup> Neves, João; *Comportamento e perspectivas da economia portuguesa*, Anuário da Economia Portuguesa, 2010.

<sup>280</sup> Eurostat- balança corrente para todo o período e saldo orçamental entre 1977 e 2009.

<sup>281</sup> Neves, João; op.cit.

<sup>282</sup> Por definição, a PII é uma estatística que mostra o stock de activos e passivos financeiros de uma economia (quer para o sector público quer para o privado) em relação ao exterior e durante um determinado período. A diferença entre os stocks de activos e de passivos externos é a PII líquida.

O conceito de PII foi desenvolvido a partir da grande liberalização dos mercados financeiros internacionais, no início dos anos 90's, a qual facilitou a circulação de capitais entre os países. Como consequência, os países tornaram-se mais expostos ao risco de um movimento significativo e repentino de saída de capitais, o que fez aumentar a sua vulnerabilidade a choques externos.

<sup>283</sup> Produto Interno Bruto é igual à soma do Consumo (Privado e do Governo) mais o Investimento (Formação Bruta de Capital Fixo+ a Variação de Existências) mais a diferença entre Exportações e Importações.

<sup>284</sup> idem

<sup>285</sup> ibidem

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Sousa: *é usual afirmar-se que qualquer economia que necessita de realizar reformas estruturais tem que passar por um período de transição no decurso do qual o desemprego aumenta, havendo simultaneamente, uma contenção da despesa*<sup>286</sup>. Apesar desta constatação, tal como se afirmou, o desemprego provem maioritariamente do setor privado, impondo-se, igualmente, o aligeiramento do setor público.

Ainda segundo o mesmo autor, o aumento temporário do desemprego e a contenção despesista não deveriam ser consideradas, objectivamente, um sinal evolutivo negativo da economia nacional, mas antes, uma sinalização favorável geradora de boas expectativas para o futuro. Dentro desse quadro, seria, também, expectável que os agentes económicos aumentassem as ‘ordens de investimento’ que permitissem, paralelamente, aumentar a competitividade da economia. Porém, na realidade, a maioria dos agentes económicos não acolhe favoravelmente essa sinalização estrutural, tendendo a retrainir, ainda mais, o investimento, com reflexos evidentes no aumento do desemprego. A esse comportamento paradoxal e mecanicista dos investidores, classifica o autor de *síndrome despesista*<sup>287</sup>. Teoricamente, essa sinalização seria um incentivo à iniciativa privada e ao investimento. Porém, em nosso modesto entendimento, se o Estado não proceder a um vívido aligeiramento despesista não conseguirá os efeitos indutores na componente psicológica dos investidores, demonstrando-se, portanto, que a teoria e a prática nem sempre andam de mãos dadas. Por outro lado, é indispensável que o tempo necessário para a execução dessas mesmas reformas estruturais seja devidamente quantificado e explicitado, em nome da paz social.

O grande desafio, a tal encruzilhada da nossa economia, impõe que o Executivo seja capazmente reformador, que consiga ultrapassar essa síndrome despesista, que se apresente como agente credível das tão necessárias reformas estruturais<sup>288</sup> e que ponha a funcionar de forma articulada o triângulo Internacionalização, Competitividade e o Bem-Estar<sup>289</sup>.

A armadilha do endividamento, diga-se sem tibiezas, não se restringe apenas ao sector público. Como a dívida externa e o PII demonstram, a poupança do País é insuficiente para financiar o seu investimento e a aparente abundância de investimento (público e privado) que caracterizou a economia durante as três últimas décadas, não foi capaz de gerar aumento de produtividade e sequente rendimento para estabilizar, a prazo, o peso da dívida. Para se caminhar para a sustentabilidade a prazo das contas externas portuguesas, a produção de bens

---

<sup>286</sup> Sousa, António Rebelo de ; *De um novo conceito de desenvolvimento no quadro da economia internacional*, Lisboa, ISCSP, 2008. p.225

<sup>287</sup> idem

<sup>288</sup> Segundo o mesmo autor, compete ao Governo dar uma boa imagem do País e aplicar políticas de estabilização macroeconómicas responsáveis.

Sousa, António Rebelo; *Da Política Económica*, Lisboa, Diário de Bordo, 2012.

<sup>289</sup> Sousa, António Rebelo; *Da Teoria da Relatividade Económica Aplicada à Economia Internacional e às Políticas de Cooperação*, Lisboa, Univ. Lusíada, 2004

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

e serviços transaccionáveis<sup>290</sup> terá de aumentar muito mais depressa, ou então a procura desses mesmos bens ou serviços poderá ter forçosamente que cair<sup>291</sup>. A contenção da procura interna contribuirá para melhorar as contas externas, na medida em que reduz as importações. Este facto poderá induzir os produtores que vendem bens ou serviços para o mercado interno, a tentar escoar os mesmos através das exportações.

A redução da procura interna, por sua vez, tem efeitos negativos sobre a produção nacional de bens e serviços, sejam eles transaccionáveis ou não. É sabido que sectores como a construção civil e obras públicas, a banca ou o próprio comércio, que até há pouco tempo gozavam de prosperidade, graças aos financiamentos externos que fomentavam a procura interna, tenderão a ser mais afectados que os sectores dedicados aos bens transaccionáveis<sup>292</sup>. Estamos a viver essa realidade e o risco do desemprego continuará a evoluir para proporções perigosas.

Importa chamar à colação uma teoria desenvolvida por Rebelo de Sousa<sup>293</sup>, a Nova Teoria da Relatividade Económica, que nos conduz a uma concepção da política económica assente na Teoria dos Três Diamantes do Bem-Estar. *Grosso modo*, o autor sugere como indispensável a concatenação entre a Macroeconomia e a Microeconomia, ligando ambas às Políticas Sociais (os Três Diamantes)<sup>294</sup>. O autor procura explicar que o Bem Estar social só é passível de melhorias, a partir da adopção de políticas de desenvolvimento macroeconómicas eficazes e quando devidamente acompanhadas da criação de condições propiciadoras de uma gestão empresarial dinâmica<sup>295</sup>.

Para que se verifique o “ótimo”<sup>296</sup> da Nova Teoria da Relatividade Económica, há fatores fundamentais que devem ser considerados, designadamente: a confiança, a modernização da economia, as parcerias estratégicas, o investimento e a formação e a investigação. Porém, as

---

<sup>290</sup> O sector transaccionável diz respeito ao conjunto de bens e serviços produzidos em determinada economia, sujeita a concorrência externa, quer por via das exportações quer por via da concorrência existente no seu mercado doméstico por parte de concorrentes estrangeiros. Podemos incluir, no caso de Portugal-União Europeia, os bens agrícolas e industriais.

<sup>291</sup> Lopes, José; *O conceito de competitividade*, Lisboa, CES, 2003.

<sup>292</sup> Cardoso, Teodora; op.cit.

<sup>293</sup> Sousa, António; *Da teoria da relatividade económica aplicada à economia internacional e às políticas de cooperação*, Lisboa, Universidade Lusíada Editora, 2004.

<sup>294</sup> idem

<sup>295</sup> ibidem

<sup>296</sup> O grande problema é a busca do “ótimo”, i.e., conseguir encontrar a melhor solução possível para um problema económico. A determinação das melhores situações possíveis para a infinidade desses problemas económicos assenta num ramo particular da teoria económica, designada teoria da optimização. Tendo em conta certos dados, alguns autores procuram definir as situações óptimas de produção, de consumo, entre outras. No caso do ‘bem-estar’ diz respeito à aceção corrente de uma situação feliz ligada à satisfação das necessidades. A situação ‘ótima’ é definida como tal que uma vez atingida é impossível acrescer a satisfação de um indivíduo sem fazer decrescer a de outro.



medidas capazes de nos fazer regressar a um crescimento económico baseado na produtividade (e não na subsídio dependência) poderão enfrentar sérios obstáculos políticos e sociais, que na prática, são quase inultrapassáveis. Contudo, parece-nos lícito apontar três cenários futuros para a economia portuguesa:

1. Uma espécie de milagre “à irlandesa”<sup>297</sup>, onde um inesperado interesse de investidores estrangeiros por Portugal, capacitados para promover actividades altamente produtivas e de forte penetração nos mercados mundiais. Trata-se, como é evidente, de algo fortuito, portanto um cenário incerto;
2. O abandono de Portugal da União Económica e Monetária (Zona Euro) ou, conjuntamente, a declaração de incapacidade de pagamento da dívida externa. Qualquer destes cenários levaria à destruição da reputação internacional do País, cujas consequências dramáticas são fáceis de aqulatar;
3. Assumir, definitivamente, que Portugal é totalmente incapaz, *per se*, para fazer face aos problemas económicos. De nação endividada, Portugal passaria a uma *região subsidiada* de uma grande unidade económica europeia<sup>298</sup>. Para os patriotas, seria uma opção inaceitável; para aqueles que nutrem alguma indiferença pela soberania nacional, uma opção excelente; para os países europeus que quisessem ou pudessem financiar esta opção, provavelmente, a satisfação talvez não venha a ser o melhor dos seus estados de alma.

A forma peculiar como a democracia portuguesa se desenvolveu desde 1974, coloca o país numa situação política, económica e social muito complexa. Na ausência de um milagre semelhante ao referido em 1, sobram as opções que deixam adivinhar que as perspectivas para Portugal não são, particularmente, entusiasmantes<sup>299</sup>. Portanto, não basta ao Ministro da Economia<sup>300</sup> afirmar que *a internacionalização da economia é um desígnio nacional* porque, no estrito domínio da estratégia, um desiderato pautado pela emoção<sup>301</sup> não é condição suficiente para traçar uma estratégia económica racional.

---

<sup>297</sup> O caso irlandês merece reflexão quanto à política industrial centrada essencialmente sobre os investimentos estrangeiros. Para que estes tenham efeitos positivos devem ter uma base industrial que repouse em empresas portuguesas e que favoreçam a ligação entre estas e os investidores. Se tal não se verificar, teremos uma estrutura dicotómica com sectores de ponta com grandes performances ligados às multinacionais e, por outro lado, indústrias locais menos competitivas.

Amaral, Luís Mira, op.cit.

<sup>298</sup> Amaral, Luciano; *Economia Portuguesa*, Lisboa, FFMS, 2010.

<sup>299</sup> idem

<sup>300</sup> Declarações do Ministro Álvaro Santos Pereira à RTP em Janeiro de 2012.

<sup>301</sup> Barrento, António; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

#### 4.1-O posicionamento competitivo da economia portuguesa

Pelos motivos já aduzidos anteriormente, o crescimento económico português sustentado no consumo interno e no investimento em infraestruturas, a partir do co-financiamento comunitário, foi perdendo o seu fulgor, de tal maneira que o IDE realizado em Portugal, atraído por incentivos fiscais e financeiros e mão de obra barata, não produziu o efeito estruturante de arrastamento que o tecido económico e o sistema produtivo nacionais tanto careciam<sup>302</sup>. Já em 1994, Porter assinalava: *a resposta não reside em mudanças radicais na política macroeconómica. O desempenho macroeconómico é o resultado de empresas e indústrias dinâmicas e não o inverso.(...) Más políticas macroeconómicas podem destruir economias(...), e boas políticas macroeconómicas são essenciais para a competitividade empresarial. Contudo, as políticas macroeconómicas são, por si só, incapazes de aumentar o nível de vida*<sup>303</sup>. A sua mensagem tinha um destinatário claro: as empresas portuguesas.

Quem reflecte sobre a falta de competitividade da economia e das empresas portuguesas, entra sempre em diversos lugares comuns: falta de produtividade, fraca qualidade de mão de obra, incapacidade do Estado gerar um quadro competitivo favorável às empresas, o insuficiente investimento em I+D. Porém, raramente se aponta o dedo à débil estrutura empresarial e à falta de preparação e de sentido empresarial dos nossos gestores. Talvez constitua uma boa linha de investigação tentar responder à seguinte questão: de que forma pode imputar-se às empresas, aos titulares do seu capital e aos seus gestores, as responsabilidades por um menor desempenho competitivo da economia portuguesa?

No mesmo estudo, Porter enumerava um conjunto de limitações e apontava vias a seguir no processo de crescimento e desenvolvimento económico de Portugal, designadamente:

- A identificação das indústrias que são realmente estratégicas e alocar os recursos para onde são necessários;
- O desenvolvimento de indústrias de alta tecnologia e alargamento da sua base industrial;
- Criação de empresas e grupos de maior dimensão, bem como a melhoria da qualidade dos gestores;
- Desenvolvimento da designada *soft infrastructure*, sobretudo a nível do ensino, formação e I+D<sup>304</sup>.

---

<sup>302</sup> Dias, Ivo; op.cit.

<sup>303</sup> Porter, Michael; *Construir as vantagens competitivas de Portugal*, Lisboa, Monitor, 1994.

<sup>304</sup> idem

No entanto, importa considerar que o sucesso não se imita. Copiar as opções estratégicas desenvolvidas por outros países, noutros contextos, certamente não ajudará Portugal a construir o seu modelo de competitividade. Por outro lado, a estratégia seguida no passado, baseada no apoio a indústrias onde a mão de obra barata intensiva e pouco qualificada era o apanágio, não traz sustentabilidade nem competitividade à economia. Nessa perspectiva, basta somente comparar os custos salariais portugueses com os de determinados países asiáticos.

A melhoria da produtividade e consequentemente da capacidade competitiva não se consegue apenas nas indústrias de alta tecnologia, mas também nos sectores tradicionais e dos serviços<sup>305</sup>. O fundamental é criar mais qualidade e vê-la reconhecida, gerar mais valor e perceber como funciona o mercado. Os produtos que geram mais valor, para o País e para as empresas, são os que incorporam níveis mais elevados de sofisticação e inovação; características incompatíveis com mão de obra barata e pouco qualificada ou com condições de trabalho pouco apelativas. Ao invés, produtos de qualidade requerem força de trabalho motivada e qualificada, criativa, inventiva e inovadora<sup>306</sup>. Portanto, o desafio que se coloca à economia portuguesa é a transição de um modelo de crescimento económico extensivo para um modelo intensivo, onde não baste produzir mais, mas sim muito melhor e com mais qualidade. Mas esta transição requer a convocação dos designados factores dinâmicos da competitividade, factores que vão para além do preço: recursos humanos mais qualificados, a qualidade, a inovação dos processos e produtos, *e um olhar atento a novos mercados*<sup>307</sup>. Para a criação de um ambiente competitivo favorável torna-se indispensável, a par de uma actuação política coerente, a mobilização dos responsáveis pela criação de riqueza: empresários e trabalhadores. Sem uma acção concertada, baseada na cooperação, não há Teoria dos Três Diamantes do Bem Estar que seja aplicável.

Ainda segundo Porter, um dos erros identificados reside na preocupação dos nossos decisores, políticos e económicos, em criar um modelo de competitividade de largo espectro. Segundo ele, nenhuma economia consegue ser competitiva em todos os sectores<sup>308</sup>; torna-se, portanto, indispensável identificar aqueles em que, efectivamente, o seja<sup>309</sup>. Nesse mesmo estudo, acentuou que todos os sectores da economia portuguesa são passíveis de

---

<sup>305</sup> Dias, Ivo; op.cit.

<sup>306</sup> Idem.

<sup>307</sup> Santos, Victor; *Globalização, Políticas Públicas e Competitividade*, Oeiras, Celta, 2001.

<sup>308</sup> Segundo Porter, um número reduzido de *clusters* representa, geralmente, a larga maioria dos sucessos internacionais de um país.

<sup>309</sup> Subjaz ao pensamento do autor que o País deve identificar os sectores e grupos de sectores inter-relacionados (*clusters*) onde, realmente, se detenha vantagem comparativa. Porter, Michael; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

modernização, destacando, ainda, os possíveis de se tornarem mais competitivos<sup>310</sup>. Quanto a nós, cumpre-nos acrescentar: não há sectores ou *clusters*<sup>311</sup> competitivos sem empresas competitivas.

O futuro da economia portuguesa está intimamente ligado ao apoio, à reestruturação e à modernização das PME's porque a importância das mesmas está refletida nas exportações, na forte expressão da nossa realidade empresarial e, como se torna óbvio, nas principais deficiências da estrutura industrial. Entre a generalidade dos estudos especializados consagrados às PME's lusitanas e, de um modo geral, às políticas de empresa, verifica-se um assinalável consenso sobre as áreas estratégicas dos processos concorrenciais modernos onde se verificam os maiores obstáculos ao seu desenvolvimento<sup>312</sup>. Dessas áreas, a informação, os recursos financeiros, a formação do pessoal, a organização e a gestão interna, a melhoria da qualidade, de inovação e do desenvolvimento tecnológico são as que apresentam as maiores debilidades. A combinação de lacunas decorrentes de algumas ou da totalidade dessas áreas é, seguramente, responsável pela falência ou pelos maus resultados de muitas PME's. Importa referir que a existência de lacunas numa determinada área, dada a natureza sistémica da empresa, acaba por gerar deficiências nas restantes.

Finalmente, destaca-se a necessidade da cooperação industrial entre PME's. O individualismo é uma velha pecha lusitana<sup>313</sup>. Ao discutir-se a conquista dos mercados dos PALOP's, constata-se que o esforço isolado da PME não terá grande possibilidade de sucesso devido a certas barreiras à entrada que explicaremos mais adiante. A natureza atomizada da estrutura industrial e a dimensão são limitações ao relacionamento internacional, razões pelas quais se impõe a necessidade de obtenção de dimensões críticas, mesmo que exógenas à empresa, adequadas a um processo sustentável de internacionalização.

---

<sup>310</sup> Foram seleccionados seis clusters: sector dos moldes, automóvel, da fileira da madeira, da cortiça, calçado e têxteis-vestuário.

Conselho Económico e Social; *A competitividade da economia portuguesa*, Lisboa, Série Estudos e Documentos, 2003

<sup>310</sup> Amaral, Mira; op.cit.

314 Um *cluster* é uma fileira de indústrias relacionadas entre si através de laços verticais ou horizontais, resultantes de acordos de fornecimento e compra ou da diversificação para negócios afins.

<sup>310</sup> *idem*

<sup>310</sup> *ibidem*

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

#### 4.2- O papel do Governo na dinamização da internacionalização da economia

A competitividade internacional do País, independentemente do sector económico considerado, é determinada pelas condições dos factores<sup>314</sup>, condições da procura<sup>315</sup>, pelas indústrias relacionadas e de suporte<sup>316</sup> e pela estratégia, estrutura e rivalidade empresariais<sup>317</sup>. Naturalmente, nem sempre é possível dispor de condições propícias em cada um dos fatores assinalados, razão pela qual é indispensável ter uma perspectiva dinâmica do reforço da competitividade, devendo esta mesma perspectiva sobrepor-se à visão estática colocada na identificação e construção das vantagens competitivas nacionais<sup>318</sup>. O Estado, porém, não pode nem deve, segundo o nosso alinhamento, substituir-se à iniciativa privada no que concerne à competitividade da economia. Todavia, em matéria de subsidiariedade, tem um papel muito importante a desempenhar, designadamente:

- Funcionar como um exemplo para o sector privado da economia, sendo rigoroso, exigente, promovendo a qualidade, tanto como cliente, bem como prestador de serviços;
- Disponibilizar informação económica atempada e adequada, de molde a contribuir para a melhoria da qualidade da decisão dos diferentes agentes económicos;
- Promover um ambiente competitivo salutar e transparente;
- Desenvolver políticas de ciência e tecnologia capazes de promover a produção do conhecimento científico passível de utilização como inovação do sistema produtivo;
- Desenvolver medidas tendentes à melhoria da grande qualificação dos recursos humanos.

Cumprindo esses requisitos, é possível ter uma nova visão estratégica para a economia portuguesa assente nos esforços concertados de eficiência colectiva, para os quais se sugerem algumas das seguintes ideias-chave:

---

<sup>314</sup> Disponibilidade de recursos básicos ou avançados, gerais ou especializados, necessários ao desenvolvimento das indústrias.

<sup>315</sup> Natureza da procura interna por produtos e serviços das indústrias.

<sup>316</sup> Existência de indústrias fornecedoras e relacionadas que sejam internacionalmente competitivas.

<sup>317</sup> Natureza das estratégias e estruturas adoptadas pelas empresas e a intensidade da rivalidade no mercado interno.

Freire, Adriano; op.cit.

<sup>318</sup> idem

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

- Premência na internacionalização da economia e das empresas portuguesas. No entanto, importa reter que a seleção dos clusters em que o País deve competir deriva, sobretudo, das orientações estratégicas das organizações empresariais desses sectores e não da mera vontade do Governo. Por muita importância e financiamento que um Governo atribua à promoção de uma indústria, a sua viabilidade, a longo prazo, depende sempre da existência de um sector privado competitivo internacionalmente.
- Importância crescente do sector dos serviços como condição de eficácia do sector industrial<sup>319</sup>. Essa eficácia é cada vez mais apoiada num sector de serviços sofisticados que forneça à indústria novas alternativas e oportunidades de trabalho e que seja, em grande medida, responsável pela flexibilidade da indústria, permitindo uma relevante especialização e incremento da própria produtividade;
- Importância crescente dos chamados factores dinâmicos da competitividade, os chamados factores não preço, se pretendermos ter uma indústria moderna capaz de produzir para mercados evoluídos;
- Racionalização do sector público da economia e maior eficiência na afectação dos seus recursos;
- Estabilidade política e social, através do reconhecimento da preponderância do sector privado e o aprofundamento do diálogo social entre governo, empresários e trabalhadores<sup>320</sup>.

---

<sup>319</sup> Cabral, Luís; *Economia Industrial*, Alfragide, McGraw-Hill, 1994.

<sup>320</sup> Amaral, Luís Mira; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

## **Capítulo 5**

### **África e os PALOP's: mercados estratégicos ou complementares?**

#### **Prolegómenos**

Em 1970, 11% da população pobre do planeta residia em África, contra 76% na Ásia. Três décadas depois, a quota asiática baixou para 15% e a africana passou para 66%<sup>321</sup>. Como corolário redundante, pode afirmar-se que a pobreza<sup>322</sup> asiática reduziu porque houve crescimento económico; em contra-partida, a pobreza em África aumentou porque as economias africanas se deterioraram. Como resultado do que se afirmou, a principal questão a colocar aos economistas consiste em se procurar saber como se apresenta possível relançar o crescimento económico em África?

Talvez um bom ponto de partida para reflexão seja uma perspectiva histórica que nos permite registar duas vagas na consolidação da estrutura estatal e procurar entender a sua desmesurada importância<sup>323</sup> em África:

- A primeira (caracterizada pela transição histórica de movimentos de libertação a independência) tentou uma reforma tímida do sistema colonial, instalou o partido único, monopolizou a economia, estabeleceu uma linha nacionalista militante e evoluiu para uma autoridade coerciva<sup>324</sup>;
- A segunda (caracterizada pelos novos processos de transição democrática) foi envolvida na aplicação de condicionalismos externos onerosos, tais como o ajustamento estrutural, passou de um centro de gravidade política rural para mais urbano, aceitou a desregulação e a redução do campo estrutural do Estado.

Os dois tipos de Estado descritos continuam a apresentar pontos comuns: o mimetismo de modelos exógenos, o carácter dual das relações sociais, o uso da etnicidade e o recurso a justificações ideológicas que combinam, ao mesmo tempo, visões modernistas e arcaicas<sup>325</sup>,

---

<sup>321</sup> Sala-i-Martin, Xavier; *The world distribution of income*, National Bureau of Economic Research, Maio, 2002.

<sup>322</sup> Linha de pobreza considerada para a população com rendimento inferior a \$USD 2/dia.

Idem.

<sup>323</sup> Justificando, desse modo, a opção pelo tipo de economia na qual as funções básicas da distribuição de recursos fosse levada a cabo por um processo administrativo centralizado, por oposição a um mecanismo de preços. Segundo essa perspectiva, um processo administrativo de distribuição de recursos seria a única via para assegurar o desenvolvimento económico numa economia carente de instituições, aptidões e hábitos para que um sistema capitalista funcionasse.

Bannock, Graham; op.cit.

<sup>324</sup> Lopes, Carlos; *O fundamental e o acessório na crise africana*, Porto, Afrontamento, 1997

<sup>325</sup> A visão dita arcaica não está orientada para o progresso económico.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

que se constituem como condicionantes do desenvolvimento económico e, consequentemente, do nível de vida e bem-estar geral das pessoas.

A economia planificada (EP) foi acolhida euforicamente pela generalidade dos países africanos, não constituindo os PALOP'S uma excepção e que os levou para becos sem saída, designadamente nos planos social e económico. Dito de outra forma, sendo a EP um modelo importado, o seu esgotamento na origem, repercutiu-se necessariamente nos países de acolhimento, tornando-se imperativa a adopção de um novo modelo económico alternativo. O “novel” paradigma apostava na diferença, opunha-se à massificação, a qualidade era o contraponto à quantidade e tinha na inovação uma antítese à estagnação., i.e., um modelo de economia de mercado, com todos os defeitos e virtudes do capitalismo; todavia, adoptado tardiamente<sup>326</sup>.

Pela turbulência dos antecedentes expostos e num momento de viragem do capitalismo<sup>327</sup> global, onde à grande intervenção estatal na vida económica se pretende (deseja) a redução da intervenção desse mesmo Estado<sup>328</sup>, suscita-se-nos uma questão: África será um local

---

<sup>326</sup> Segundo o Banco Mundial, África tem uma particularidade: em épocas de crescimento económico é o último continente a ser escolhido pelos investidores; porém, em períodos recessivos, é o primeiro a ser abandonado pelos mesmos.

Nos sistemas de economia planificada não existe pressão da procura. A ‘grande’ sedução da economia planificada situa-se na sua aparente racionalidade, i.e., designadamente a produção eficiente, os baixos custos de transacção, entre outros. Por esse motivo, as pessoas escolarizadas nesse tipo de economia têm muita dificuldade em entender o aparente ‘caos’ que reina nas economias de mercado.

A racionalidade da produção é limitada por um certo número de deseconomias de escala, designadamente: falta de compromisso, falta de flexibilidade e ‘mania’ da coordenação. Essa racionalidade é a essência do pensamento da economia planificada que contrasta na ênfase posta pela economia de mercado no valor recebido pelo cliente e na natureza selectiva ou darwinística dos grandes sistemas; nestes, a “destruição criativa” elimina os sistemas ineficazes e abre espaço para estruturas novas e mais eficientes. Ao invés, em economias planificadas não existe tal dinâmica concorrencial, i.e., não se criam novas empresas nem se registam falências de outras tantas, nem há abertura para a inovação enquanto processo evolutivo.

<sup>327</sup> Aqui, o capitalismo não deve ser confundido exclusivamente com propriedade privada, porque é perfeitamente possível conceder o capitalismo de Estado em economia de mercado, desde que se considerem as condições de mercado livre assentes em critérios de rentabilidade e se encerrem empresas não lucrativas. Resumidamente, importa clarificar as principais diferenças entre as economias planificadas(EP) e as de mercados(EM):

- 1- As EP's estabelecem metas estritamente quantitativas de produção racional, não na forma de eficiência sob o domínio qualitativo;
- 2- Nas EP's, os clientes não têm escolha possível, nem as empresas têm incentivos para melhorar a sua qualidade, facto que resulta numa produção de má qualidade e alto custo;
- 3- Nas EP's não há destruição criativa. Logo, não havendo concorrência, não existe esforço para satisfazer as necessidades dos clientes ao mais baixo custo possível.
- 4- A EP assenta numa enganadora racionalidade sob a forma de economia de escala, sem nenhuma duplicação de recursos no desenvolvimento e distribuição de funções, entre outras. Todavia, a longo prazo, essa ‘racionalidade’ impede a inovação e a produtividade.

Karlöf, Bengt; op.cit.

<sup>328</sup> O conhecido chavão, “menos Estado mas melhor Estado”.



O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

aprazível para o desenvolvimento de negócios, dotado de um clima favorável ao investimento privado?

Os atrativos de carácter económico que justificam a diversificação geográfica,<sup>329</sup> encaixam-se em quatro grandes grupos: a procura de mercado, a procura de recursos, a procura de eficiência e a procura de activos estratégicos<sup>330</sup>.

No que diz respeito ao primeiro grupo, a dimensão do mercado e o seu potencial de crescimento são os principais factores económicos que justificam a diversificação horizontal<sup>331</sup>. A dimensão do mercado deve ser considerada tanto em termos absolutos como em relação ao rendimento e dimensão do agregado populacional. A procura de recursos, a abundância de recursos naturais e mão de obra barata, são os principais factores a considerar na orientação expansionista das empresas. Esse móbil de IDE caracteriza-se por não incorporar grande valor acrescentado ou tecnologia diferenciada. A procura de eficiência assenta nos baixos custos de produção obtidos no IDE/vertical<sup>332</sup>, uma vez que envolve a separação da cadeia de produção vertical e a deslocação de parte da cadeia (a montante ou jusante<sup>333</sup>) para países com baixos custos de inputs, direccionando-os, sobretudo, para a exportação a partir do país receptor. Porém, é preciso notar que a integração vertical é tanto mais proveitosa quanto menor for a escala óptima de eficiência da atividade internalizada e a escala de operação da empresa<sup>334</sup>. Por fim, a procura de activos estratégicos, sobretudo de base tecnológica e a capacidade de inovação, assumem relevância como determinantes na localização do IDE. Os activos tanto podem ser tangíveis como intangíveis e incluem tanto o capital como a tecnologia, bem como mão de obra altamente qualificada. Outro importante factor de atracção locacional são as medidas proactivas que os governos adoptam para promover e facilitar a entrada e a retenção do IDE.

Em resumo, os factores impulsionadores do IDE são, principalmente, de dois tipos: os relacionados com as características e orientações estratégicas das empresas investidoras e os

---

<sup>329</sup> UNCTAD; *World Investment Report- trends and determinants*, UNCTAD, 1998.

<sup>330</sup> Moreira, Sandrina; Pereira, Raquel; *Investimento directo português nos PALOP's: quadro referencial de análise dos seus determinantes*, 2º Congresso dos Economistas, Lisboa, CCL, 2007.

<sup>331</sup> A diversificação horizontal é a exploração de novos domínios da atividade, apoiando-se nos efeitos de sinergia e de complementaridade com a carteira de atividades já existente.

<sup>332</sup> Para se compreender a racionalidade estratégica da integração vertical importa analisar as implicações ao nível dos custos de transação da internalização e externalização das operações de uma empresa.

<sup>333</sup> Uma vez identificadas as atividades que mais contribuem para a geração de vantagem competitiva no mercado, é necessário definir o âmbito da integração vertical, a montante e a jusante das operações centrais. Dá-se a integração vertical montante a montante quando a empresa decide realizar atividades que anteriormente contratava a fornecedores externos. Por outro lado, quando a empresa decide internalizar produtos ou funções posteriores às suas funções centrais, até então asseguradas pelos clientes, então realiza a integração vertical a jusante. As duas opções de integração vertical não são mutuamente exclusivas.

Freire, Adriano; op.cit.

<sup>334</sup> *idem*

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

relacionados com as condições de implantação oferecidas nos países de destino, explicáveis segundo o paradigma OLI. Embora exista muita dificuldade na obtenção de dados sobre os custos de instalação e produção em África, os relatórios do Banco Mundial<sup>335</sup> e algumas evidências empíricas demonstram facilmente que esse continente está muito longe de ser um ponto *low-cost* (baixo custo) para atracção de IDE<sup>336</sup>.

O ambiente de negócios pode ser definido com o nexo de ligação entre políticas, instituições, infraestruturas físicas, recursos humanos e factores geográficos que influenciam a eficiência com que as empresas e as indústrias operam<sup>337</sup>. Esse ambiente, ao nível da empresa, tem influência directa nos custos de produção; ao nível da indústria, afecta a estrutura do mercado e a concorrência. Vários outros factores ambientais devem ser considerados, designadamente a instabilidade macroeconómica, o crime e a insegurança, um sistema financeiro fraco e politizado, estradas locais de má qualidade, falta de electricidade, elevados custos de transporte ou predadores corruptos. O somatório de todos estes factores determina um cenário altamente complicado para o processo de internacionalização das empresas industriais, com particular agravamento para as de menor dimensão. De igual modo, as PME's de serviços, com baixos custos de *factory-floor*, conceito que adiante melhor explicaremos, podem ter que abandonar as suas intenções de expansão do negócio, face a um ambiente de negócios tão hostil como é o caso da grande maioria dos países subsarianos. Segundo Collier<sup>338</sup>, o modo de entrada, o montante do investimento ou o desenvolvimento de novas indústrias dependem muito da qualidade do ambiente de negócios, das boas práticas políticas e boas infraestruturas, e ainda dos incentivos necessários para uma salutar concorrência num ambiente institucional adequado. Davis et al<sup>339</sup> registaram que, quanto menor for a eficiência das instituições locais, maior é a propensão para as empresas estrangeiras optarem pelo modo de entrada via exportações no seu processo de diversificação geográfica. Nesta mesma linha, Mayer<sup>340</sup> acrescenta que o papel das instituições afecta significativamente o modo de entrada das firmas, quanto mais instável for o ambiente de negócios.

Rebello de Sousa<sup>341</sup> aponta três questões atinentes ao processo de internacionalização em África: o potencial de mercado, a regulamentação<sup>342</sup> e a avaliação dos riscos 'políticos'<sup>343</sup>;

---

<sup>335</sup> O índice Doing Business do Banco Mundial poderá servir como referência para aferir do ambiente de negócios.

<sup>336</sup> Eifert, Benn, et.al; *Business environment and comparative advantage in Africa: evidence from the investment climate data*, Center for Global Development, Working Paper nº 56, Fev. 2005.

<sup>337</sup> World Bank; *World Development Report*, 2005.

<sup>338</sup> Collier, Paul; *Africa's competitive advantage*, World Bank Working Paper, Washington, 2006.

<sup>339</sup> Davies, P et al; *Mode of International entry: an isomorphism perspective*, Journal of International Business Studies, nº31, 2000.

<sup>340</sup> Mayer, K; *Institutions, transaction costs and entry mode*, Journal of International Business Studies, nº 32, 2001.

<sup>341</sup> Sousa, António Rebello; *Gestão Financeira*, Lisboa, ISCSP, 2010, p.90.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

cumulativamente, releva a pertinência de serem consideradas duas vertentes da gestão financeira, designadamente os ‘spreads’ das taxas de juro referentes ao endividamento praticados no país de origem ou de destino e a ‘evolução esperada’ das taxas de câmbio. Naturalmente, uma entidade estatal estável que tenha um sistema financeiro fiável e funcional, uma boa proteção dos direitos de propriedade, um sistema judicial efectivo que garanta o cumprimento dos contratos, é tomada em boa consideração na hora de investir.

Outrossim, objectivamente, sobre a decisão de investir em África pesam três tipos de custos<sup>344</sup>: os directos, os indirectos e os invisíveis<sup>345</sup>. Os custos directos dizem respeito aos associados com o processo de produção, em si; os chamados custos *factory-floor*. Constituem-se como principais: a mão de obra, o capital e a electricidade. No respeitante à mão de obra, a nível mundial, África deveria ser o continente mais aprazível para atracção de IDE, considerando o rácio custo de trabalho/rendimento per capita, devido ao baixo rendimento per capita da generalidade dos países africanos. Aparentemente, o custo do trabalho deveria ser altamente competitivo. Porém, em termos nominais, segundo dados do Enterprise Survey, um trabalhador africano custa em média, por mês, \$USD 135.00; na Índia e no Sudeste Asiático custa menos 25% e 60% respectivamente<sup>346</sup>. Mas, torna-se necessário frisar que os custos nominais não dão uma imagem clara da própria produtividade<sup>347</sup> e a correlata competitividade; portanto, há que transformar os custos (inputs) em outputs (vendas/receitas). Nesse contexto, o rácio dos custos directos, indirectos e invisíveis sobre vendas torna a generalidade das economias africanas pouco ou nada competitivas, pondo em causa o paradigma OLI. Segundo o mesmo estudo, por cada unidade de venda, as firmas consomem mais de metade nesse tipo de custos, com enfoque especial nos invisíveis que são os mais elevados do planeta<sup>348</sup>.

Quanto aos custos de capital, os mesmos dados demonstram que, para as PME’s, obterem financiamento em África é 40 a 70% mais caro do que naquelas regiões asiáticas e que,

---

<sup>342</sup> Barreiras à entrada, regulamentação de preços, restrições aos movimentos de capitais e repatriamento de lucros, entre outros.

idem

<sup>343</sup> Razões que se prendem com o grau de estabilidade político-social, a ‘good-governance’ e a capacidade ou apetência reformadora do poder político.

Ibidem

<sup>344</sup> O custo é a avaliação dos esforços despendidos na realização de um acto económico, especialmente no acto de produção.

<sup>345</sup> Iarrosi, Giuseppe; *Benchmarking Africa’s costs and competitiveness*, World Economic Forum, World Bank, 2011.

<sup>346</sup> [www.entreprisesurvey.org](http://www.entreprisesurvey.org)

<sup>347</sup> Produtividade ou produto médio é o quociente do produto líquido ao preço dos factores, realizado durante um certo período de tempo (geralmente o ano), sobre o número de trabalhadores, a horário constante, ocupados na formação do valor acrescentado durante o período considerado. Assim, a designação de produtividade não é mais do que o produto médio.

<sup>348</sup> Iarrosi, Giuseppe; op.cit.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

naturalmente, quanto mais pequena é a empresa, maior a taxa de juro a pagar<sup>349</sup>. O mesmo estudo confirma que os custos do capital<sup>350</sup>, em África, são os mais elevados a nível mundial.

Os custos da electricidade são também dos mais caros a nível global, mas o seu efeito mais pernicioso situa-se nos já mencionados custos invisíveis, devido às constantes falhas e interrupções no seu fornecimento, potencializando os tempos mortos da produção. É entendimento generalizado que as empresas que se vão internacionalizar para África têm que adicionar aos seus custos o encargo com as fontes de produção de energia alternativa (geradores) para se tornarem auto-suficientes nesse domínio.

Os custos indirectos dizem respeito aos custos associados ao mercado e ao ambiente de negócios onde a empresa vai operar. Dois factores têm uma influência determinante neste tipo de custos: os custos dos transportes internos e as taxas, regulamentos e legislação.

No que concerne aos custos invisíveis que redundam muitas vezes em custos afundados ou irrecuperáveis, resultam das perdas que podem ocorrer devido à má qualidade do ambiente de negócios, designadamente a excessiva burocracia ou as dificuldades colaterais para a obtenção de crédito, as infraestruturas de má qualidade que provocam atrasos nos transportes ou constantes interrupções no fornecimento de energia, a corrupção, e a falta de segurança. Correlata com os custos invisíveis, a corrupção tem que ser entendida como um sério constrangimento à internacionalização, não obstante estar profundamente enraizada na sociedade africana. Assim sendo, a sua problemática deve ser tida em conta na perspectiva de longo prazo do IDE, i.e. aparentemente o modo de entrada pode ser facilitado, dando a impressão de ligeireza ou ligeireza informal, mas a longo prazo, pode tornar-se um problema pelo acréscimo continuado de putativos “sócios” a sustentar ou um eventual crescendo de arbitrariedades. Nestas circunstâncias e prevendo os seus perigos, a alternativa poderá ser a opção por um “middle man”<sup>351</sup> local, constituindo um modo de entrada gradual mais seguro do que o IDE.

Pelo exposto, talvez não seja espúrio concluir-se que, em ambiente africano, as firmas necessitam de algo mais do que capital para a sua sobrevivência. Torna-se necessária informação que oriente a empresa para a sua aceitação social e para a credibilidade perante os locais. Esta matéria remete-nos, de novo, para a reinterpretação da corruptibilidade; esta, em África, não pode ser entendida e encarada como na cultura europeia, perniciosa por natureza; ao invés, em África, é uma realidade social incontornável, que serve para consolidar relações pessoais e empresariais “calorosas”. Naturalmente, existem autores que discordam dessas

---

<sup>349</sup> Idem.

<sup>350</sup> A unidade de capital de uma empresa engloba os activos de produção e os activos financeiros. Designam-se por activos os elementos do capital próprio da unidade económica considerada (neste caso, a empresa).

<sup>351</sup> Literalmente, o Homem de Ligação. Desejavelmente, deve ser alguém habilitado em *business intelligence*, acrescido de capacitação relacional a alto nível político e económico.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

formas “engenhosamente interpretativas” do fenómeno , partindo, os mesmos, do princípio que os negócios, ou as informações que os potenciam, devem assumir um conjunto de princípios indiscutíveis e, por isso mesmo, inegociáveis<sup>352</sup>, assentes numa dogmática de Transparência. Como se torna evidente, neste trabalho académico não nos assiste o propósito de qualquer orientação maniqueísta.

É, porém, imperioso entender que as diferenças culturais (DC's) se manifestam de distintas maneiras, com pautas próprias sobre os grau de aceitabilidade de determinadas condutas. Por esse motivo, as empresas que pretendam avançar para o processo de internacionalização em África devem procurar entender e aceitar, em primeiro lugar, a importância dos valores culturais consuetudinários e, a partir daí, desenvolver as modalidades de acção estratégica que permitam enfrentar essas mesmas barreiras, uma vez que as mesmas podem ser determinantes para o êxito ou o fracasso da organização<sup>353</sup>.

Usando o Índice Mo Ibrahim<sup>354</sup> de 2010 para a qualidade da governance pode ter-se uma ideia fidedigna do ambiente institucional dos países africanos. Esse índice pontua todos os 53 Estados africanos, numa escala de 0-100, onde 100 é o melhor resultado possível (Quadro 15). Da leitura do quadro infra, infere-se que Angola e Guiné-Bissau têm uma qualidade institucional clamente abaixo da média africana e, obviamente, muito pior que Cabo Verde.

#### Quadro 15: Índice MO Ibrahim 2010

Rank	País	Score
2	Cabo Verde	79,0
12	S. Tomé e Príncipe	58,4
21	Moçambique	54,6

<sup>352</sup> Sousa, António Rebelo; *Tendências actuais da espionagem económica*, in Graça, Pedro Borges (coord); *Estudos de Intelligence*, Lisboa, ISCSP, 2011.

<sup>353</sup> Ferreira, Ivani; *A influência da distância cultural na escolha do IDE adequado no processo de internacionalização das empresas: uma visão teórica*, Revista Ibero-Americana de Estratégia, vol.10, nº 1, Jan-Abr2011.

<sup>354</sup> Este índice reúne uma ampla recolha de dados e analisa anualmente a qualidade da governação de cada país africano, sendo portanto uma importante ferramenta para apreciar a qualidade das lideranças africanas. O prémio MO Ibrahim para a Liderança é o maior prémio pecuniário mundial (\$USD 5 milhões, durante 10 anos) e é atribuído a uma personalidade africana. Exige os seguintes critérios de seleção: ter sido ex-chefe de Estado democraticamente eleito, ter abandonado o cargo há, pelo menos, três anos, ter cumprido estritamente os mandatos constitucionais para os quais foi eleito e ter demonstrado uma liderança excepcional. Em 2012, não foi atribuído o prémio. O último laureado foi Pedro Pires (CV), em 2011.  
[www.moiibraimfoundation.org](http://www.moiibraimfoundation.org)

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

42	Angola	40,8
44	Guiné-Bissau	37,2
53	Somália	7,9

Fonte: [www.moibraim.org](http://www.moibraim.org)

Torna-se igualmente importante chamar à colação o Índice Doing Business (Índice de facilidade para fazer negócios) referente a 2009, 2010 e 2011 (quadro 16), da responsabilidade do Banco Mundial; este índice compara as economias de 183 países no domínio da acessibilidade para iniciar negócios e constitui um indicador compósito obtido a partir de 10 parâmetros: facilidades para a abertura de negócio, para as autorizações para construção, para a obtenção de electricidade, para o registo de propriedade, para a obtenção de crédito, o grau de protecção aos investidores, o pagamento de impostos, o comércio transfronteiriço, o cumprimento de contratos e a resolução de insolvências. Esses parâmetros representam as quatro etapas do ciclo de vida das empresas: o arranque para o negócio, a expansão, a operacionalização e eventuais conflitos por insolvência ou encerramento da actividade.

Quadro nº 16: Índice Doing Business 2009/2010/2011 do Banco Mundial

Países	Ranking Mundial		
	2009	2010	2011
Portugal	30	30	30
Angola	164	171	172
Cabo Verde	142	129	119
Guiné-Bissau	175	181	176
Moçambique	130	132	139
S. Tomé e Príncipe	176	174	163

Fonte: <http://datos.bancomundial.org/indicador/countries>

Para o nosso estudo, a primeira fase, a facilidade de abertura do negócio, é a mais relevante para a análise da complexidade do modo de entrada nesses mercados africanos (quadro 16). Da leitura do quadro infra, podem fazer-se várias inferências:

- Portugal tem um ambiente muito mais favorável para o início da atividade empresarial do que qualquer dos PALOP's;
- Dos países africanos considerados, Cabo Verde tem o melhor ambiente para realizar negócios e a Guiné-Bissau o pior;

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

- O mau posicionamento de Angola;
- Moçambique com melhor ambiente que Angola;
- O ambiente em S. Tomé e Príncipe regista significativas melhorias em relação a 2010.

Perante o descrito no quadro infra (16), conclui-se que as empresas portuguesas têm um ambiente mais favorável para a realização de negócios a nível doméstico do que nos PALOP's. Destacamos como particularmente relevante, o tempo requerido para a obtenção das autorizações legais para o início da actividade; este pormenor deve ser tomado em grande consideração pelas PME's portuguesas (quadro 17), no desenvolvimento do seu processo de internacionalização. Embora se reconheça que os indicadores do Índice Doing Business possam considerados pouco detalhados ou vagos, não deixam de ser , todavia, um referencial útil para aferição do ambiente de negócios.

Quadro 17: Indicador Doing Business: Starting a Business

País	Nº de procedimentos <sup>355</sup>		Tempo requerido para cada procedimento (dias) <sup>356</sup>		Custo em % sobre o PIB/per capita <sup>357</sup>	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Portugal	5	5	5	5	2.3%	2.3%
Angola	8	8	68	68	151.1%	163.0%
Cabo Verde	9	8	24	11	17.0%	18.5%
Guiné-Bissau	16	17	216	218	181.5%	183.5%
Moçambique	10	9	26	13	19.3%	13.9%
S. Tomé e Príncipe	10	10	144	144	81.7%	77.3%

Fonte: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

<sup>355</sup> Número de procedimentos para iniciar um negócio. Inclui todas as acções e licenças para completar todos os registos necessários para começar a operar.

<sup>356</sup> Número de dias de calendário necessários para completar cada procedimento para começar a operar legalmente.

<sup>357</sup> O Produto Interno Bruto (PIB) é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos num país, durante um certo período (normalmente, um ano). Como a definição sugere, só são levados em linha de conta bens e serviços produzidos apenas no país, independentemente da nacionalidade dos residentes, e destinados ao consumidor final. O crescimento do valor total do PIB pode não transmitir uma ideia fiel da produção, devendo atender-se à sua decomposição parcelar. Por exemplo, um crescimento acentuado do PIB correlato com a atividade financeira pode indicar o endividamento das famílias ou a facilidade de acesso ao crédito. Sendo o sector financeiro não transaccionável significa que a economia a prazo poderá estar comprometida.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

**Quadro 18: Ranking mundial e africano para a facilidade de abertura de negócios em 2011**

País	Ranking Mundial	Ranking Africano
Portugal	26	.....
Angola	167	38
Cabo Verde	131	24
Guiné-Bissau	149	31
Moçambique	70	7
S. Tomé e Príncipe	105	13

Fonte: [www.doingbusiness2011.org](http://www.doingbusiness2011.org)

**Quadro 19: Número de procedimentos<sup>358</sup> e tempo gasto<sup>359</sup> para obter o registo de propriedade**

País	Número de procedimentos		Tempo requerido em dias	
	2009	2010	2009	2010
Angola	7	7	184	184
Cabo Verde	6	6	73	73
Guiné-Bissau	15	15	167	167
Moçambique	17	17	381	381
S. Tomé e Príncipe	14	14	210	195

Fonte: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

Outro parâmetro que interessa reflectir diz respeito ao comércio marítimo, designadamente o custo dos processos de importação e exportação<sup>360</sup>. Dos dados inframencionados, verifica-se que Angola é o país dos PALOP's onde os custos de importação e exportação são mais elevados. Estes pormenores indicam que o mercado angolano possui um ambiente de negócios muito complicado, espelhado na morosidade no desembaraço das mercadorias. Ainda considerando os mesmos dados, S. Tomé e Príncipe apresenta os valores mais favoráveis para as importações, superando mesmo Portugal. Deste facto, poder-se-á inferir que existe naquele país um clima favorável para a internacionalização, via exportações. No entanto, no que concerne ao domínio das exportações a partir de África, Lyakurwa<sup>361</sup> sustenta que os exportadores africanos estão permanentemente em sérias desvantagens comparativas, perante os custos de contexto, i.e., designadamente, custos nominais dos fretes caros, meios de transportes ineficientes, custos de armazenagem e burocracia. Portanto, algumas das teorias que justificam a internacionalização pela via do IDE ou segundo o paradigma OLI,

<sup>358</sup> O número de procedimentos corresponde aos requeridos para o empresário assegurar o registo de propriedade.

<sup>359</sup> Número de dias de calendário requeridos para o empresário assegurar os seus direitos de propriedade.

<sup>360</sup> Johnson, Simon et al; *The prospects for sustainable growth in Africa: benchmarking the constraints*, International Monetary Fund, Working Paper, 2007.

<sup>361</sup> Lyakurwa, William; *The business of exporting: transaction costs facing suppliers in Sub-Saharan Africa*, Dar es Salam, African Economic Research Consortium, Abril 2007.



O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

poderão ser questionadas quanto à sua aplicação prática em África e, concomitantemente, nos PALOP's.

#### Quadro 20: Comércio marítimo

País	Ranking Mundial	Nº Doc's para Exportação	Dias gastos para Exportar	Custo por contentor para exportar em \$USD	Nº Doc's para importar	Dias gastos para importar	Custo por contentor para importar em \$ USD
PT	26	4	16	685	5	15	899
CV	61	5	19	1200	5	18	1000
STP	94	8	26	690	8	28	577
MZQ	136	7	23	1100	10	28	1545
GB	142	6	23	1448	6	22	2006
ANG	164	11	48	1850	8	45	2690

Fonte: [www.doingbusiness2010.org](http://www.doingbusiness2010.org)

Os riscos políticos, onde se podem incluir as mudanças governamentais súbitas, constituem também constrangimentos a ter em consideração. As “danças” repentinas de cargos dirigentes podem conduzir a súbitas alterações no ambiente de negócios, sendo, por isso, campo fértil para a corrupção política, redundando numa persistente confusão entre interesses do Estado e dos seus dirigentes, em particular. Atendendo a que os Palop's se caracterizam por terem economias duais<sup>362</sup>, com grande percentagem da população afecta à agricultura, os investidores devem prestar muita atenção ao nível do poder político estabelecido nas províncias; perante uma forte e evidente centralização do Estado, todos os processos de tomada de decisão a nível provincial tornam-se lentos e problemáticos, sujeitos a eventos *ad hoc* e discricionários<sup>363</sup>, com consequências imprevisíveis.

De forma conclusiva, sustenta-se, pois, que todos os constrangimentos anteriormente descritos devem ser devidamente considerados nas opções reais das oportunidades de investimento<sup>364</sup>.

<sup>362</sup> A divisão da economia única do país em dois sectores que estão em patamares muito diferentes de desenvolvimento, designa-se dualismo económico e põe em evidência a dicotomia entre o espaço urbano vs rural. Por norma, o sector industrial que se acha implantado em espaço urbano é mais moderno, depende do capital intensivo e gera salários mais altos. Ao invés, o sector agrícola é tradicional, pobre, gerador de muito baixos rendimentos. Esta considerável diferença de rendimentos é uma das justificações para a excessiva densidade populacional das cidades-capital subsarianas.

<sup>363</sup> Games, Diana; *Doing business in post-conflict and fragile states: challenges and risks*, Development Bank of Southern Africa, Working Paper Series, nº23, 2011

<sup>364</sup> Sousa, António Rebelo; (2010).

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

### 5.1- As PME's portuguesas, os PALOP's e a problemática internacionalização *hard*

Segundo Moreira e Pereira, os PALOP's são *um dos mercados-alvo em que Portugal deve apostar fortemente num futuro próximo, não só pelo potencial de crescimento dessas economias, mas também devido aos laços históricos e culturais que os unem e que tornam Portugal um parceiro de negócios privilegiado*<sup>365</sup>. A visão destes economistas é, contudo, refreada pelo relatório da SAER<sup>366</sup> porque, não obstante esta considerar as ligações históricas anteriores à independência como importantes, não aponta iniciativas empresariais sustentadas na racionalidade estratégica. Pelo contrário, indica que essas iniciativas têm motivações sociológicas completamente diferentes do raciocínio estratégico, i.e., são pautadas pelo desejo expectável de recuperação de investimentos pessoais ou familiares anteriores às independências e que, eventualmente, legislações locais menos rígidas possam viabilizar (a problemática do desconfisco de bens); pela usual sobrevalorização da capacidade de manobra e de implantação do empresário lusitano (o *tradicional desembaraço* português) em África; a visão do imediato ou curto prazo no retorno do investimento (os célebres empresários do *contentor*, utilizando a gíria angolana); pela estruturação do investimento a partir de capitais diminutos, equipamentos obsoletos e tecnologia ultrapassada, ou mão de obra especializada de qualidade duvidosa<sup>367</sup>. Com efeito, as razões apontadas pela SAER poderão, em 2012, ser excessivas, mas demonstram que as decisões empresariais não se pautam, na maioria dos casos, por uma verdadeira estratégia de internacionalização. Ainda segundo os mesmos autores, a presença empresarial portuguesa é frágil, desarticulada e destinada, essencialmente, *a escoar alguma produção, garantir o abastecimento de um mercado de curto prazo e, a partir de Portugal, ou mesmo em cada um dos países-alvo, praticar actos de comércio e vender produtos de maior ou menor qualidade*<sup>368</sup>.

Mira Amaral, referindo-se à periferia de Portugal no contexto do Espaço Económico Europeu, aponta a necessidade de reforçar as relações comerciais com os PALOP's, mas alerta: *os novos mercados fora da UE não devem ser vistos como mercados alternativos, mas sim como complementares em relação ao mercado comunitário*<sup>369</sup>.

Embora o desígnio nacional assente na internacionalização da economia pela via mais simples, as exportações ou a chamada internacionalização *soft*<sup>370</sup>, começa a ser imperioso equacionar um modelo de internacionalização diferente: a internacionalização *hard*<sup>371</sup>, pela

<sup>365</sup> Moreira, Sandrina; Pereira, Raquel; *Investimento Directo Português nos Palop's*, Lisboa, 2º Congresso Nacional dos Economistas, 2007.

<sup>366</sup> SAER; *Estratégia Económica e Empresarial de Portugal em África-Economia, Cooperação e Acções do Estado: a situação no terreno*, Lisboa, SAER, vol.4, 2001.

<sup>367</sup> *idem*

<sup>368</sup> *Ibidem*

<sup>369</sup> Amaral, Luís Mira; *op.cit.*

<sup>370</sup> Sousa, António Rebelo, *Gestão Financeira*, p.90.

<sup>371</sup> *idem*

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

via do Investimento Directo Português no Estrangeiro (IDPE) nos PALOP's, por variadas razões, designadamente:

1. Exportar pode não ser sinónimo de internacionalizar<sup>372</sup>. Do ponto de vista estratégico, é necessário garantir a sua sustentabilidade no longo prazo. É indispensável abandonar comportamentos oportunistas e circunstanciais da estratégia *hit and run*<sup>373</sup> (bate e foge) semelhantes às dos empresários do 'contentor';
2. Torna-se necessário implementar estratégias "playing for conquest"<sup>374</sup> com sub-estratégias "playing for long run profit and diversification"<sup>375</sup> porque só desse modo é possível tirar partido das diversas Integrações Económicas Regionais a que pertencem os PALOP's. Sem que as PME's portuguesas se convertam, *de facto e de jure*, em empresas de direito africano tal não se afigura possível.
3. A debilidade das relações comerciais entre Portugal e os PALOP's pode ser justificada à luz do modelo explicativo da intensidade do comércio bilateral de Lafay,<sup>376</sup> onde a adjacência, a distância geográfica e as diferenças de nível de desenvolvimento têm um papel considerável. Apesar de Portugal ser o principal fornecedor de quatro dos PALOP's (CV, GB, STP e ANG), em matéria de adjacência, ela é particularmente sentida e penalizadora para Portugal no que diz respeito à intensidade das relações comerciais entre Moçambique e a África do Sul.
4. Tarde ou cedo, os países africanos tenderão a adoptar medidas proteccionistas<sup>377</sup> que salvaguardem os seus mercados domésticos<sup>378</sup> ou as respectivas Integrações

---

<sup>372</sup> Na exportação indirecta, com recurso a agentes e distribuidores residentes em Portugal, torna-se uma evidência.

<sup>373</sup> Sousa, António Rebelo; op.cit.

<sup>374</sup> Lutar pela conquista de quotas de mercado através do aproveitamento de externalidades, obtenção de alavancagem por via de aquisições ou fusões, criação de parcerias adequadas, entre outras.

ibidem

<sup>375</sup> Esta sub-estratégia deve contrapor-se à lógica empresarial de lutar exclusivamente pela sobrevivência (playing for survival, segundo o citado autor).

<sup>376</sup> Lafay, Gérard, et al.; *Nations et Mondialisation*, Ed. Económica, 1999, apud Sousa; ibidem.

<sup>377</sup> A História demonstra que a construção de uma capacidade industrial, em qualquer parte do mundo, faz-se com medidas proteccionistas, quer sejam directas ou através da manipulação das taxas de câmbio ou das barreiras alfandegárias.

<sup>378</sup> É expectável que os países africanos, à semelhança do Portugal de Salazar ou do Japão do Pós-Guerra, lancem mão do 'condicionamento industrial' que impede a instalação de novas empresas em alguns sectores, tornando os mercados 'não contestáveis', por opções políticas. Registe-se, como outro exemplo de 'falha de mercado', a importância dada aos 'empresários de confiança', por certos governos africanos.

Rebelo de Sousa equaciona como um dos cenários plausíveis de uma nova tendência da economia mundial, o regresso à dominância das teses nacionalistas exacerbadas e, por conseguinte, aos proteccionismos.

Sousa, António Rebelo de Sousa; *Da Economia Política*, p.239

Económicas (IE's) Regionais<sup>379</sup>. Em termos teóricos, as PME's portuguesas que se consigam estabelecer em todos os PALOP's, poderão ter acesso à quase totalidade do mercado da África Sub-Sahariana, com as vantagens óbvias inerentes à pertença dessas comunidades económicas<sup>380</sup>. Situamos este tema no campo teórico porque, na prática, verifica-se que as estratégias de IE's africanas são pouco consistentes, com excepção da SADC, apesar das boas intenções postas nos seus fundamentos constitutivos<sup>381</sup>.

5. O sucesso da internacionalização *hard* poderá passar pela qualidade das 'parcerias estratégicas'<sup>382</sup> africanas que irão corporizar as estratégias combinatórias de longo prazo, designadamente a 'playing for conquest' e a 'playing for long run and profit'. O critério rigoroso de escolha das parcerias, designadamente as criteriosas análises da componente financeira, é determinante para o eventual sucesso ou fracasso dos actores envolvidos.
6. Em qualquer dos processos de internacionalização, *soft ou hard*, das PME's portuguesas é preciso ter presente que é o preço, que precede a qualidade e a garantia de assistência técnica, a linha orientadora da maioria dos consumidores africanos<sup>383</sup>. Deste ponto de vista, é necessário estar preparado para defrontar a forte concorrência chinesa e dos demais países asiáticos, em determinados sectores de actividade que requerem pouca especialização.
7. Por paradoxal que possa parecer atualmente, a agricultura é o sector produtivo mais importante para os países africanos; logo, o seu desenvolvimento terá um grande impacto no conjunto do sistema produtivo. Assim sendo, a internacionalização *hard* orientada para esse sector primário, parece-nos indispensável; porém, a sua execução prática levanta-nos sérias reservas sobretudo no plano financeiro. Com a atual conjuntura, parece-nos que as entidades bancárias portuguesas não quererão correr demasiados riscos com os investimentos a realizar a longo prazo nesse sector,

---

<sup>379</sup> Uma perspectiva simples de Regionalismo aponta para a expressa vontade política dos governos orientada para o favorecimento de laços económicos internacionais com os países geograficamente adjacentes.

<sup>380</sup> Cabo Verde e a Guiné-Bissau fazem parte da CEEAO (Comunidade Económica dos Estados da África do Oeste, da qual fazem parte, também, Benin, Burkina-Faso, Costa do Marfim, Gâmbia, Gana, Guiné-Konacry, Libéria, Mali, Mauritânia, Níger, Nigéria, Senegal, Serra Leoa e Togo); São Tomé e Príncipe e Angola participam na ECCAS (Comunidade Económica dos Estados da África Central, que incorpora o Burundi, Camarões, República Centro-Africana, Chade, Congo, R.D. do Congo, Gabão, Guiné-Equatorial e Ruanda). Angola e Moçambique fazem parte da SADEC (Comunidade Económica para o Desenvolvimento da África Austral) juntamente com a África do Sul, Botswana, Lesoto, Malawi, Maurícias, Namíbia, Suazilândia, Tanzânia, Zâmbia e Zimbábue).

<sup>381</sup> Os tempos de espera para atravessar as fronteiras dentro da mesma comunidade económica chega a ser desesperante, constituindo um sério obstáculo ao fluir natural dos negócios.

<sup>382</sup> Sousa, António Rebelo de; op.cit.

<sup>383</sup> Games, Diana; op. cit.

supondo que o contra-valor dos financiamentos seja devidamente coberto e compensado por garantias reais, prestadas em Portugal. Deste ponto de vista, é difícil vislumbrar a reunião desses requisitos por parte das PME's lusitanas, hipotecando a consequente viabilidade da estratégia de internacionalização *hard* para o citado sector, apesar de, no campo teórico, se admitir que a mesma poderá contribuir validamente para a segurança alimentar de qualquer dos PALOP's. Com efeito, a viabilidade objectiva da prática muitas vezes anula a plausibilidade teórica.

8. A internacionalização *hard* deve ser entendida enquanto metáfora do *hard power económico* e sinónimo de IDE porque envolve investimento relacionado com o longo prazo e um interesse duradouro. É uma decisão estratégica que tem como objectivo primacial exercer um grau significativo de influência e controlo imediatos sobre os recursos transferidos e, cumulativamente, sobre a economia e a sociedade do país destinatário do investimento. Do nosso ponto de vista, a indispensabilidade da internacionalização *hard* justifica-se pelas seguintes premissas:

- As importações, em dualismo económico, tendem a ser substituídas pela produção industrial doméstica; logo, este tipo de autarcia pode, no futuro, prejudicar as exportações portuguesas. E deste ponto de vista, a agro-indústria poderá ser das primeiras a ser estimulada e protegida pelos PALOP's;
- Parece-nos importante pugnar pela transferência de indústrias de sectores tradicionais em fase de declínio, bem como as empresas a caminhar para a insolvência, para os PALOP's, porque se acredita que essa exportação de ativos possa produzir efeitos indutores nas economias locais e trazer benefícios económicos e sociais para Portugal.

## 5.2- Os PALOP's em síntese

*Ex-ante*, importa tecer algumas breves considerações sobre as economias dos PALOP's, enquanto destino das exportações portuguesas. Elas representam apenas 5.6% do total das exportações lusitanas<sup>384</sup>. Se atendermos que Angola contribui com 5% para esse total, facilmente se conclui que existe uma margem apreciável para o incremento da internacionalização da economia portuguesa, seja sob a forma *soft* ou *hard*. Visto de outra forma, os PALOP's constituem-se como mercados absolutamente complementares para Portugal, apesar dos longos cinco séculos de ligações históricas. No sentido inverso, a percentagem total das importações realizadas por Portugal demonstra-nos que o peso dos PALOP's é *inexpressivo* (1.1%)<sup>385</sup>.

---

<sup>384</sup> AICEP; Portugal-Perfil 2011.

<sup>385</sup> Instituto Nacional de Estatística

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

## **Quadro 20 :Portugal e os PALOP's em síntese**

País	Superfície (mil Km2)	População (mil Habitantes)		RNB per capita \$USD <sup>386</sup>	
		2005	2010	2005	2010
Angola	1 246	16 489	19082	5 010	5400
Cabo Verde	4	473	496	3 510	3790
Guiné-Bissau	36	1 368	1515	1 100	1180
Moçambique	799	20 770	23391	790	920
São Tomé e Príncipe	1	153	165	1 800	1910
Portugal	92	10 549	10 643	24 060	24710

Fonte: Banco Mundial (última atualização em 8.11.2011)

### **5.2.1 Angola (ANG)**

Principais Fornecedores	Principais clientes	Risco de crédito <sup>387</sup>	IDE/Montante Mínimo
Portugal (18%) China (14.2%) Estados Unidos (9.2%) Brasil (6.7%) França (6%)	China (47.8%) Estados Unidos (25.7%) Índia (6.1%) França (4.5%)	6 B	\$USD 1 milhão

Fonte: Dados a partir do ITC (International Trade Center), 2010

<sup>386</sup> Medida, em termos monetários, do fluxo total de bens e serviços produzidos numa economia, num determinado período. Uma vez que o RNB mede o fluxo de bens e serviços produzidos, o seu nível pode ser tomado como um indicador do bem-estar da economia, ainda que, naturalmente, não seja um indicador perfeito porque depende não só da dimensão do fluxo de bens e serviços mas também do modo como estes se repartem pelas famílias, pela qualidade dos bens, por exemplo. Portanto, o RNB corresponde ao que fica no país, que se obtém adicionando ao PIB os rendimentos primários recebidos do resto do mundo e subtraindo os pagos também ao resto do mundo. Constituem-se como rendimentos primários: as remunerações recebidas (ou pagas); impostos sobre a produção e importação recebidos (ou pagos); subsídios recebidos (ou pagos); rendimentos de propriedade recebidos (ou pagos), do resto do mundo. O RNB foi, durante anos, chamado de Produto Nacional Bruto (PNB), mas a confusão PIB/PNB levou os técnicos a adoptarem esta nova sigla.

GEE-MEE

<sup>387</sup> 1=Menor risco;7=risco máximo

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

### Breve contexto

Angola apresenta, atualmente, estabilidade e consolidação do sistema político, bem como estabilidade económica e cambial, não se constituindo, porém, como um ‘mercado da saúde’, salvo em alguns produtos alimentares. Representa o maior mercado dos PALOP’s, quer na perspectiva da dimensão geográfica, quer do PIB, e assenta predominantemente a sua riqueza na exploração de vastos recursos petrolíferos. Dispõe, também, da segunda maior reserva de água da África Sub-sahariana (a República Democrática do Congo, em primeiro lugar). Feito o necessário intróito, importa analisar resumidamente as forças e fraquezas da sua economia. Quanto às primeiras, podem apontar-se:

- Economia diversificada e em crescimento, assentando sobretudo em grupos económicos angolanos afectos ao partido na governação (os empresários “de confiança”).
- Por via do pós-guerra civil, está em marcha um processo de reindustrialização da economia, oferecendo oportunidades para venda e investimento em todos os sectores; elevados investimentos na reabilitação urbana, rodoviária e ferroviária. É necessário atender a que, em matéria de Obras Públicas, predominam as adjudicações directas;
- Existência de linhas de crédito e incentivos para os pequenos grupos agrícolas;
- Existência de rodovias ligando todas as principais cidades;
- Classe média emergente, embora ainda em fase embrionária, de um mercado endógeno segmentado;
- Reconhecimento da alta qualidade das soluções técnicas portuguesas;
- Boa relação política recíproca com Portugal;
- Afinidades culturais e linguísticas<sup>388</sup>.

Quanto aos pontos principais de constrangimento da economia, destacam-se:

- 85% da população está afectada à agricultura e 40,5% dos angolanos vive abaixo da linha de pobreza<sup>389</sup>;
- Elevada taxa de informalidade da economia;

---

<sup>388</sup> AICEP; *Ficha de Angola*, 23.2.2012

<sup>389</sup> CIA; *The World Factbook*, 2012.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

- Inconvertibilidade da moeda local, tornando-se imperioso atender à estruturação dos contratos em Euros ou Dólares Americanos.
- Elevados custos do investimento inicial ( o Decreto-Lei nº 94, Iª Série, de 20 de Maio de 2011, obriga a um investimento mínimo de \$USD 1 milhão, para que as empresas possam aceder aos incentivos legais previstos e à possibilidade de expatriação de lucros). Abaixo desse montante, não obstante a viabilidade dos projectos, não é possível transferir os resultados líquidos<sup>390</sup>. O montante em causa é um verdadeiro entrave à internacionalização, via IDPE, para a maior parte das PME's portuguesas;
- O sistema judicial dificulta ou estrangula o bom desenvolvimento dos negócios. Por outro lado, existem diferenças relativas ao sistema jurídico português que podem constituir-se como conflitos contratuais;
- O sistema económico ainda em fase de transição. Existe coabitação entre o comércio a retalho anárquico e o organizado; existem grandes fragilidades ao nível da logística, destacando-se a morosidade nas operações portuárias e a carência de empresas de transporte de mercadorias entre cidades, com qualidade aceitável;
- A forte dependência do sector petrolífero (a riqueza gerada pela extracção off-shore não produz efeitos indutores na restante economia. É muito reduzido o poder de compra da maioria da população); dificuldades nos pagamentos do Estado às empresas;
- Grandes problemas estruturais nos domínios da distribuição eléctrica e do abastecimento de água. Esta situação acarreta custos não habituais para as empresas, designadamente ao nível da aquisição e manutenção quer de geradores eléctricos, quer de depósitos de água, com as consequentes perdas de produtividade;
- Grandes constrangimentos ao nível da segurança física efectiva de pessoas, bens e instalações, devido à actuação pouco eficiente das autoridades locais. A contratação de segurança privada é, pois, um custo adicional incontornável a ter em boa nota; a carência de recursos humanos qualificados; a morosidade na obtenção de vistos de entrada e um custo de vida muito elevado em Luanda, são factores a considerar num projecto de internacionalização das PME's portuguesas;

---

<sup>390</sup> Cumulativamente, existe um vazio legal em matéria de transferências dos resultados líquidos, i.e., sempre e quando o Estado Angolano entenda não dispor de reservas em divisas, sente-se livre para impedir essas mesmas transferências.



O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

- Elevados custos de contexto que podem facilmente converter os custos invisíveis em custos afundados<sup>391</sup>.

Portanto, do ponto de vista da estratégia empresarial, o mercado angolano, não obstante as grandes oportunidades económicas reais, apresenta complexidades peculiares que requerem muito cuidada ponderação. Jorge Coelho, CEO da construtora Mota-Engil, adverte: “se as empresas portuguesas estiverem mal, do ponto de vista financeiro, não devem investir em Angola. Sujeitam-se a não ter dinheiro para pagar o seu funeral...”

### 5.2.2 Cabo Verde (CV)

Principais Fornecedores	Principais clientes	Risco de Crédito	IDE/ Montante Mínimo
Portugal (45.5%) Holanda (13.5%) Espanha (6.8%) Brasil (4.4%) China (4.3%)	Espanha (72.6%) Portugal (22.7%)	5-B	Não estipulado

Fonte: AICEP Portugal Global; dados de 2010

#### Breve contexto

O mercado cabo-verdiano é muito reduzido, embora o rendimento per capita seja um dos maiores da CEDEAO<sup>392</sup>. A insularidade é um dos problemas a ter em conta no processo de internacionalização. CV é um Estado de Direito, apresenta boa estabilidade política e rege-se por padrões europeus de funcionamento. Neste particular, CV considera-se, igualmente, um mercado europeu, com um IDH muito superior ao resto de África. A economia, essencialmente de serviços, é orientada para o turismo, comércio, transportes e sector público, apresentando as seguintes características favoráveis:

- Sistema financeiro a funcionar, registando-se o predomínio da banca portuguesa;
- Facilidade e rapidez na criação de novas empresas;
- Ausência de obrigatoriedade de quotas para a contratação de recursos humanos locais;
- Existência de mão de obra local qualificada;

<sup>391</sup> Os custos afundados são custos irreversíveis e que podem tornar-se irrecuperáveis no caso da empresa querer abandonar um projecto ou mesmo um simples estudo de mercado. Nestes casos, o valor dos investimentos referidos tem um grau de recuperação virtualmente nulo.

Mata, José; op.cit.

<sup>392</sup> Comunidade Económica da África Ocidental

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

- Boas relações institucionais de cooperação entre CV e Portugal;
- Expansão crescente da construção imobiliária e elevada taxa de construção privada no sector de turismo;
- Apoio de instituições financeiras internacionais e a correspondente segurança no lançamento e cumprimento dos concursos públicos;

Do lado das principais debilidades, apontam-se:

- Mercado de reduzida dimensão e forte concorrência;
- Abundância de comércio informal (chinês, brasileiro e senegalês, por exemplo);
- Falta de informação qualificada sobre parceiros económicos;
- Os técnicos qualificados pertencem geralmente ao sector público, dificultando ou impedindo o seu recrutamento pelas empresas privadas;
- Custos elevados de transporte e logística em todo o arquipélago;

Com 30% da população a viver abaixo da linha de pobreza e 40% da população cabo-verdeana afecta à agricultura, constata-se que 82% da alimentação tem que ser importada, devido à escassez de água e à fraca qualidade dos solos. Importa destacar que, ao contrário da generalidade dos países da CEDEAO, não existem restrições na importação de bens alimentares motivadas pelos hábitos religiosos ou culturais. Ao invés dos constrangimentos agrícolas, o sector das pescas apresenta forte potencial, sendo a lagosta e o atum os principais recursos exportados; contudo, a Espanha é o seu principal cliente.

Para além do sector alimentar, o sector dos materiais de construção apresenta boas perspectivas, devido ao aumento de construção no sector do turismo e a falta de fabricantes locais. O sector das NTIC<sup>393</sup> depende totalmente das importações europeias. O principal sector de atracção do IDE é o turismo. A indústria ligeira também tem vindo a atrair, progressivamente, IDE.<sup>394</sup> No entanto, relativamente a CV, a AICEP Portugal Global entende como crucial, para vender e/ou investir neste país, considerar os seguintes aspectos:

- Ter atenção ao lançamento dos concursos nacionais e internacionais e encontrar um parceiro local profundamente conhecedor das normas e entidades envolvidas no negócio;

---

<sup>393</sup> Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

<sup>394</sup> Oficina Económica e Comercial de España; *Informe económico y comercial, Cabo Verde*, Dakar, Setembro 2011.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

- Ponderar a abertura de sucursal ou criar mesmo uma empresa de direito cabo-verdiano, enquanto via mais segura para a implementação do negócio;
- Deslocar-se ao país tantas vezes quanto as necessárias para atingir os desideratos propostos<sup>395</sup>.

Finalmente, importa referir que CV representou apenas 0,1% do IDPE; portanto, um nível bastante modesto<sup>396</sup> e que a legislação cabo-verdiana não é discriminatória, concedendo ao investidor estrangeiro o mesmo tratamento que ao nacional. No entanto, aos projectos de investimentos exige-se que possam trazer vantagens concretas para o país e que apresentem sempre um vector exportador<sup>397</sup>. De salientar que não existe montante mínimo legalmente definido para o IDE.

### 5.2.3- Guiné-Bissau (GB)

Principais fornecedores	Principais clientes	Risco de crédito	IDE/ Montante Mínimo <sup>398</sup>
Portugal (25,6%) Senegal (22.5%) Brasil (6.6%) Paquistão (6.4%) China (4.2%)	Índia (61.8) Nigéria (33%) Portugal (1.5%)	7-D	USD 34 000

Fonte: AICEP Portugal Global, 2010

#### Breve contexto

A GB é um dos mais pobres países do mundo, dependendo a sua economia legal, predominantemente, da agricultura e das pescas que ocupam cerca de 82% da população; porém, o narcotráfico é a actividade comercial mais lucrativa<sup>399</sup>. A ausência de estabilidade política não tem permitido o desenvolvimento da economia. Por outro lado, a elevada dependência do sector primário, em particular da cotação da sua principal exportação, a castanha de caju, condiciona substancialmente o desempenho económico do país.

As relações comerciais com Portugal assumem um significado inexpressivo nas exportações lusas (0,1% do total); no que concerne a importações, o peso da GB é praticamente nulo.

<sup>395</sup> AICEP Portugal Global, *Dicas de Internacionalização: mercado de Cabo Verde*, Maio 2012

<sup>396</sup> *idem*

<sup>397</sup> *ibidem*

<sup>398</sup> República da Guiné-Bissau; *Código de Investimento*, Lei nº 13/2011.

<sup>399</sup> CIA; *The world factbook*, 2012.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Portanto, fruto da instabilidade política crónica, a GB tem representado muito pouco interesse para IDPE, embora tenha aderido ao programa MIGA<sup>400</sup>.

As operações de IDE regem-se por um código próprio que considera IDE todo aquele que seja realizado por pessoas singulares ou colectivas não sedeadas na GB, com capital proveniente do exterior, podendo a operação realizar-se sob a forma de moeda convertível, importação de equipamentos ou transferência de tecnologia. Aos investidores são-lhes permitidas transferências anuais de dividendos ou lucros distribuídos bem como a venda ou liquidação do investimento efectuado, garantindo o Estado a ‘segurança’ dos bens e direitos resultantes do investimento efectuado, beneficiando os projectos de protecção contra a nacionalização ou expropriação dos mesmos.

#### 5.2.4-Moçambique (MZQ)

Principais fornecedores	Principais clientes	Risco de crédito	IDE/Montante Mínimo
África do Sul (34.4%) Holanda (18%) Índia (5.7%) Portugal (4,3%) China (3.6%)	Holanda (52.7%) África do Sul (20.8%) Portugal (4,8%)	6-B	USD 81 700 <sup>401</sup>

Fonte: AICEP, 2010

#### Breve contexto

Moçambique tem 81% da sua força de trabalho adstrita à agricultura e 54% dos moçambicanos vivem abaixo da linha de pobreza. A eliminação da pobreza constitui uma prioridade política através da procura de estabilidade macroeconómica e crescimento sustentado. Actualmente, verifica-se um crescimento acentuado nas cidades de Maputo, Matola, Beira, Tete e Nampula. O porto de Nacala apresenta-se com boas perspectivas de se vir a tornar o principal porto de águas profundas de toda a costa oriental de África<sup>402</sup>. O mercado de MZQ apresenta as seguintes potencialidades:

- Localização estratégica na África Austral e pertença a um mercado de 250 milhões de consumidores (SADEC<sup>403</sup>);

<sup>400</sup> Este programa pertence à Agência Multilateral de Garantia para os Investimentos (com supervisão do Banco Mundial) e visa segurar o capital de IDE em países em desenvolvimento contra os riscos de natureza política ou não económicos.

AICEP; *Guiné-Bissau- Ficha de Mercado*, Dezembro 2009

<sup>401</sup> República de Moçambique; *Regulamento da Lei de Investimentos*, Decreto nº 43/2009, de 21 de Agosto.

<sup>402</sup> AICEP; *Moçambique- Oportunidades e Dificuldades do Mercado*, Outubro 2008.

<sup>403</sup> Comunidade Económica para o Desenvolvimento da África Austral

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

- Classe média emergente, um pouco semelhante à angolana;
- Facilidade, rapidez e custos razoáveis no processo de constituição de empresas, bem como a desnecessidade de formação de parcerias locais para operar no mercado;
- Facilidade de movimentação de capitais e de procedimentos de migração;
- Solidez e estabilidade do sistema financeiro e do Estado de Direito, sendo o sistema jurídico e o regime fiscal idênticos ao português;
- O sector da construção civil tem capacidade para arrastar consigo outras actividades;
- Existência do Fundo Investimoz para projectos de investimento, gerido pela empresa portuguesa SOFID (Sociedade Financeira para o Desenvolvimento).

No entanto, a economia moçambicana apresenta as seguintes debilidades:

- Mão de obra pouco qualificada e existência de limites à contratação de mão de obra estrangeira, em função da dimensão da empresa;
- Custos de logística muito elevados e elevado grau de informalidade da economia, desvirtuando as regras do mercado e da concorrência;
- Concorrência desleal por parte de empresas chinesas que, devido à lentidão da justiça, entram no mercado sem cumprir todos os formalismos legais.
- No que concerne à justiça, os empresários devem evitar recorrer aos Tribunais porque a mesma é demasiado morosa;
- Inexistência de propriedade privada da terra. O seu acesso só é possível em regime de concessão, sendo o processo moroso e pouco claro, especialmente nas zonas rurais.

Pelo exposto, a AICEP<sup>404</sup> faz as seguintes advertências:

- O mercado de MZQ é diferente dos outros mercados africanos, pelo que se impõe saber estar e deslocar-se ao mesmo, as vezes tidas como necessárias e pelo tempo adequado; apesar disso, apresenta um modelo de crescimento equilibrado do PIB, repartido pelos sectores do turismo, agro-industrial, distribuição, indústrias extrativas, entre outros.

---

<sup>404</sup> idem

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

- Atentar que não há investimentos de retorno imediato, mas a médio e longo prazos, razão pela qual se deve cuidar bem das escolhas em matéria de intermediação ou parcerias;
- Conhecer a elevada concorrência a nível de concursos internacionais e que, em matéria de concursos para infraestruturas, a prioridade é para empresas de capital maioritariamente de MZQ;
- Ter um bom diálogo com as Instituições e contar com o apoio da banca de capitais portugueses nas questões de remessas e créditos documentários.

### 5.2.5-São Tomé e Príncipe (STP)

Principais fornecedores	Principais clientes	Risco de crédito	IDE/Montante Mínimo
Portugal (62.4%) Angola (15.7%) Gabão (5.1%) Bélgica (2.7%) Japão (2.3%)	Portugal (25.3%) Angola (23.7%) Holanda (20.6%)	7-C	€ 250 000 <sup>405</sup>

Fonte: AICEP Portugal Global, 2010

### Breve contexto

A população local vive maioritariamente da agricultura de subsistência e 54% da mesma, abaixo da linha de pobreza. O cacau representa 69.5% das exportações. STP tem um peso de 0.1% nas exportações portuguesas (penúltimo lugar) e uma percentagem quase nula no total das importações (último lugar)<sup>406</sup>. A dinamização do turismo tem merecido particular atenção das autoridades locais, registando-se, contudo, grandes carências ao nível das infraestruturas, sendo, no entanto considerado um sector estratégico.

Nos últimos anos, o Governo tem adoptado uma série de medidas legislativas que visam criar um ambiente mais propício ao IDE<sup>407</sup> bem como a promoção e desenvolvimento do sector

<sup>405</sup> República Democrática de São Tomé e Príncipe; *Código de Investimentos*, Lei nº 7/2008.

<sup>406</sup> Instituto Nacional de Estatística, Jan/Nov 2011.

<sup>407</sup> O Código de Investimentos, Lei nº 7/2008, define o regime jurídico em que se processam os investimentos elegíveis ao benefício de incentivos e garantias pelo Estado.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

privado. De acordo com esse novo quadro legal, é considerado IDE qualquer das formas de contribuição do capital externo susceptível de avaliação pecuniária, que constitui recurso próprio ou sob conta e risco do investidor estrangeiro, provenientes do exterior e destinado à incorporação no investimento para a realização de um projecto de actividade económica através de uma empresa registada em STP e a operar a partir desse território nacional. Assinale-se, também, que a moeda local, a dobra está, atualmente, indexada ao Euro.

São elegíveis os projectos de investimento susceptíveis de contribuir para o desenvolvimento do país (instalação, reabilitação e/ou expansão da actividade económica) cujo valor seja superior a 250 mil euros. Com exclusão das actividades económicas que, pela natureza ou expressas na Lei, sejam exclusivas do Estado (produção de equipamentos letais, emissão de moeda, por exemplo), todas as restantes áreas estão abertas à iniciativa privada, seja nacional ou estrangeira<sup>408</sup>, destacando-se, principalmente, o turismo, o petróleo e a agro-indústria.

### 5.3- Breve sinopse sobre o Investimento Direto Português (IDPE) nos PALOP's

Em matéria de IDPE<sup>409</sup> a realizar nos PALOP's, podemos extrair as seguintes inferências:

- Os PALOP's representam um mercado geográfico disperso de aproximadamente 46 milhões de habitantes, com baixo rendimento per capita, não sendo, portanto, vital para o desejado processo de dinamização internacional da economia portuguesa<sup>410</sup>. Esses mercados africanos devem ser vistos e entendidos como complementares para a economia nacional, embora Portugal se constitua como seu principal fornecedor, com excepção de Moçambique<sup>411</sup>.
- Apesar dos longos laços históricos pré-existentes, as empresas portuguesas não devem ficar reféns de modelos mentais ultrapassados, i.e., hoje, os PALOP's são países soberanos e independentes. Como tal, são mercados africanos com características próprias, dissemelhantes das europeias, e que exigem decisões empresariais racionais, contrárias à impulsividade estimulada por um passado saudosista, principalmente para prevenir eventuais custos irrecuperáveis resultantes da ausência de estudos de mercado pouco cuidados.

---

<sup>408</sup> AICEP Portugal Global; *São Tomé e Príncipe: Ficha de Mercado*, Abril 2010.

<sup>409</sup><sup>409</sup> IDPE- Investimento Directo Português no Estrangeiro.

<sup>410</sup> Rebelo de Sousa sublinha: "qualquer estratégia desenvolvimentista consistente para a economia portuguesa teria que passar pelo carácter inexorável da opção europeia, devido às variáveis explicativas da intensidade dos fluxos comerciais...".

Sousa, António Rebelo; *Da Economia Política*, Lisboa, Diário de Bordo, 2012.

<sup>411</sup> Marques, Walter; *Comércio internacional de mercadorias no âmbito da CPLP*, Lisboa, GEE/MEE, 2012

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

- Em termos de enquadramento jurídico-político, CV apresenta-se como o país mais atractivo para o IDE, não impondo limites mínimos de IDE. Acresce o facto de ser o Estado com menor risco de crédito/país para o investidor.
- A GB apresenta exatamente o sinal contrário, embora os limites mínimos de entrada sejam modestos e acessíveis para a generalidade das PME's lusitanas. Porém, o risco máximo de crédito atribuído à GB é desencorajador para qualquer investidor prudente; em concomitância, considera-se importante a realização de futuros estudos académicos que possibilitem a investigação sobre o modo como a distância psíquica desaconselha o investimento por parte das PME's portuguesas.
- MZQ apresenta-se como o Estado mais “equilibrado” refletido sectorialmente pelo PIB, no risco-país, na dimensão do mercado ou no valor mínimo do IDE.
- STP tem um mercado demasiado limitado para o limite mínimo imposto para o IDE. Com exclusão dos investimentos hoteleiros, em outros domínios como, por exemplo, o agrícola, em nossa modesta opinião, poucas PME's portuguesas disporão de capacidade financeira para o montante de investimento requerido.
- ANG apresenta-se como o mercado mais apetecível e, simultaneamente, o mais inacessível à generalidade das PME's lusas. A fasquia mínima de USD 1 milhão merece que se reflita, em futuros trabalhos académicos, sobre qual o processo de internacionalização empresarial e o modo de entrada mais adequados para tornear este obstáculo. A triangulação empresarial a partir de empresas sedeadas em STP pode ser uma orientação plausível para o processo de deslocalização e internacionalização daquelas PME's.



### **Das conclusões e contribuições para futuras investigações**

- No capítulo primeiro, referente à Estratégia: da Teoria da Estratégia à Estratégia Empresarial, somos levados a concluir que a hermenêutica da palavra estratégia é polissémica e presta-se a utilizações e apropriações indevidas, sobretudo pela desconsideração sistemática do fator tempo na sua vertente de longo prazo. Infere-se, também, que o processo de planeamento estratégico formal e determinista, tal como o concebe a teoria, é contestável e deixa de fazer grande sentido, quando aplicado às PME's, porque existe nestas, predominantemente, um carácter tático e circunstancial. Desse ponto de vista, é lícito afirmar-se que as questões de estratégia e as questões de efetividade operacional ou tática separam, vincadamente, a GE da PME. Fica igualmente demonstrado que o processo de planeamento estratégico não detem o exclusivo do sucesso na decisão estratégica. Do mesmo modo sustenta-se que a relevância da estratégia só se torna pertinente se esta passar pelo crivo da verificabilidade da sua praxeologia. Sem essa auditoria, a estratégia torna-se um conceito vazio porque se entende que sem acção não há estratégia.
- No segundo capítulo, Da Dimensão Empresarial da PME às Vantagens Competitivas Genéricas, pretendeu demonstrar-se que a PME tem características próprias, não sendo, portanto, uma versão minimalista da GE. Inerente à própria 'arquitectura' da PME, fez-se uma chamada de atenção especial para a sua relação de poder de mercado e para as suas principais debilidades; dentro dessas fragilidades, a estrutura dos capitais próprios e a inteligência competitiva constituem-se como das mais gravosas para as PME's portuguesas. Em futuras investigações, importa questionar a exequibilidade da constituição de plataformas de inteligência competitiva junto das associações empresariais, como via para suprir as insuficiências daquelas empresas em matéria de inteligência económica, partindo de um *scientific push* (empurrão científico).
- No capítulo concernente ao Processo de Internacionalização da Empresa demonstrou-se que não existe uma teoria única que justifique, na sua plenitude, todas as perspectivas do processo de diversificação geográfica. No que diz respeito ao processo e ao modo de entrada nos mercados externos, o modelo gradual de Uppsala e as exportações parecem-nos as vias que comportam menores riscos para as PME's portuguesas.
- No capítulo referente à encruzilhada da economia portuguesa, constata-se que Portugal é um país cronicamente deficitário e tendencialmente insolvente. Para que possa ocorrer uma inversão na sua Balança de Pagamentos, impõe-se a tomada de medidas reformistas de âmbito estrutural e o aligeiramento do peso do Estado. Torna-se

necessário, concomitantemente, que o Governo sinalize devidamente esse espírito reformista de molde a ultrapassar a síndrome despesista que afecta a componente psicológica dos investidores e que o processo de dinamização da internacionalização da economia seja estimulado, mesmo pela via mais simples, a das transações. No entanto, parece-nos claro que a selecção de clusters em que o País deve competir internacionalmente deriva sobretudo das orientações estratégicas das organizações empresariais e não da mera vontade das autoridades centrais. Embora o sucesso empresarial tenha fundados alicerces na internacionalização das suas atividades, sugere-se uma linha de investigação orientada para a possibilidade de “reanimação-deslocalização” de setores em declínio e empresas insolventes, orientada especialmente para os PALOP’s e sustentada, *mutatis mutandis*, a partir da teoria do ciclo de vida.

- No Capítulo 5, procurámos demonstrar que África é um continente pouco atrativo para a realização de negócios, e particularmente agreste à expansão empresarial das PME’s. Tautologicamente, os PALOP’s não se constituem como excepção. Cumulativamente, a sua dispersão geográfica continental e o baixo poder de compra per capita dos seus 46 milhões de habitantes permitem-nos afirmar que são apenas um mercado complementar para a economia portuguesa, razão pela qual as opções reais de investimento conducentes ao IDE devem merecer acautelada ponderação. No que concerne aos valores mínimos exigidos pelos PALOP’s para a realização de IDE, constata-se, de igual modo, que Angola, apesar de ser o mercado potencialmente mais atrativo, não está ao alcance da maior parte das PME’s portuguesas. Cabo Verde, em contrapartida, apresenta-se como o PALOP mais acessível. A Guiné-Bissau, é o Estado que apresenta o risco máximo para o investidor. São Tomé e Príncipe, quiçá por influência de Angola, exige um montante mínimo de IDE que se nos afigura desproporcionado para a real valia do seu mercado. O estudo do modo de entrada individualizado para cada PALOP merece uma linha de investigação autónoma que faça a concatenação entre a teoria do comportamento da empresa face à incerteza e à procura de informação. Igualmente, parece-nos que o conceito de distância psíquica merece ser aprofundado para tentar compreender o (des)interesse em internacionalizar para determinados países africanos de expressão portuguesa, em detrimento de outros.
- Podemos concluir, também, que as estratégias genéricas preconizadas por Porter, podem não ter plena aplicação prática nos mercados dos PALOP’s. Esses mercados são, pela sua dimensão e pela concorrência asiática já implantada, limitações à estratégia de liderança pelos custos onde o factor preço resultante de economias de escala é determinante. A alternativa poderá estar na escolha de alguns segmentos ou nichos de mercado endógenos emergentes.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

- Finalmente, o processo de internacionalização *hard* justifica uma linha de investigação própria onde se estude, à luz da teoria do capital, o factor tempo (porque a produção envolve fatores de produção que têm, eles próprios, de ser produzidos ) e o planeamento intertemporal adequados para a realizar e tidos como fundamentais para se perceber das implicações económicas a montante (Portugal) e a jusante (PALOP's). Releva-se todavia que, em nosso modesto entendimento, a estratégia de internacionalização *hard* , sobretudo a orientada para o sector agrícola, parece-nos indispensável e indutora do crescimento produtivo nesses países africanos; porém, dadas as condicionantes objectivas resultantes da dimensão da PME, a sua aplicação prática é, do ponto de vista financeiro ou da componente psicológica do investidor português, pouco plausível sem o apoio do Estado.

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

## **Bibliografia**

Acedo, F.; *Los factores subjetivos y institucionales en el proceso de internacionalización de la empresa*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, 2003

Acs, Z.; Audretsch; The economics of small firms. An European challenge, *Small Business Economics*, nº9, 1997

AICEP, *Portugal-Perfil 2011*, Lisboa, AICEP, 2011

Amaral, Luís Mira; *Indústria e Energia*, Lisboa, IAPMEI, 1992

Amaral, Luciano; *Economia Portuguesa, As Últimas Décadas*, Lisboa, FFMS, 2010

Andrews, Keneth; *The Concept of Corporate Strategy*, Londres, Dow-Jones, 1980

Ansoff, Igor, et al.; *Do planeamento estratégico à administração estratégica*, São Paulo, Atlas, 1990

Antão, Mário; *Estratégia Empresarial*, Lisboa, Universidade Lusíada, 2006

Asensi, Carmen; Martínez, José; Internacionalización y PyME's: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante, *Revista Asturiana de Economía*, nº27, 2003

Ballesta, Juan; Lema, Domingo; Influencia del tamaño y antigüedad de la empresa sobre la rentabilidad: un estudio empírico, *Revista de Contabilidade*, vol.6, nº12, Jul/Dez 2003

Bannock, Graham et al.; *Dicionário de Economia*, Lisboa, Verbo, 1987

Barañano, Ana María, *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão- Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Lisboa, Sílabo, 2008

Barrento, António; *Da Estratégia*, Parede, Tribuna, 2010

Bessa, Daniel; *Inovação e Internacionalização*, Porto, Cotec, 2011

Bilkey, Warren.; Tesar, George.; The export behaviour of smaller-sized Wisconsin enterprises, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, Spring/Summer, 1977

Brilman, Jean; *As melhores práticas de gestão- No centro do desempenho*, Lisboa, Sílabo, 2000

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Buckley, P.;Casson, M.; *The economic theory of the multinational enterprise*, Londres, McMillan, 1985

Burns, Paul; Introduction: the significance of small firms, *Journal of International Business Studies*, 1996

Cabral, Luís; *Economia Industrial*, Alfragide, McGraw-Hill, 1994

Calof, Jonathan;Beamish, Paul; Adapting to the foreign markets: explaining internationalization, *International Business Review*, vol 4, nº2, 1995

Cardoso, Teodora; O endividamento, a economia e a política, *O Economista*, 2010

Carroll, Glenn; A sociological view on why firms differ, *Strategic Management Journal*, vol.14, 1993

Cavusgil, S. Tamer; On the internationalization process of firms, *European Research*, vol.8, nº6, 1980

Chase, Richard; Aquilano, Nicholas; *Gestão da Produção e das Operações- perspectiva do ciclo de vida*, Lisboa, Monitor, 1995

CIA; *The world factbook*, 2011, in [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

Coase, Ronald; The problem of social cost, *Journal of Law and Economics*, nº3, Outubro 1960

Collier, Paul; *Africa's competitive advantage*, Washington, WBWP, 2006

Conselho Económico e Social; *A competitividade da economia portuguesa*, Lisboa, Série Estudos e Documentos, 2003

Cotta, Alain; *Dicionário de Economia*, Lisboa, Dom Quixote, 1978

Coviello, N.;McCaulley, A.; Internationalization and the smaller firms: a review of contemporary empirical research, *Management International Review*, vol.39, 1999

Czinkota, Michael; International trade and business in the late 80's: an integrated U.S. perspective, *Journal of International Business Studies*, vol 17,nº1, 1986

Davies, P., et al; Mode of international entry: an isomorphism perspective, *Journal of International Business Studies*, nº31, 2000

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Di Maggio, Paul; Powel, Walter; 'The iron cage' revisited: an institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, nº 48, 1983

Diário da República, nº102/93, IIIª série, 1993

Dias, Ivo; *Competitividade, emprego e trabalho: falácias e paradoxos na estratégia de promoção da competitividade da economia portuguesa*, Azeitão, Autonomia, 2005

Drucker, Peter; *Inovação e Gestão*, Lisboa, Ed. Presença, 4ª Ed., 1997

Dunning, John; The eclectic paradigm as an envelop for economic and business theories of MNE activity, *International Business Review*, nº99, 2000

.....; The eclectic (OLD) paradigm of international production: past, present and future, *International Journal of Economics and Business*, vol.8, nº2, 2001

Duran, Juan; *La empresa multinacional española: estrategias y ventajas competitivas*, Madrid, Minerva, 2005

Eiffert, Benn; *Business environment and comparative advantage in Africa: evidence from the investment climate data*, Center for Global Development, WP nº 56, Fev. 2005

Ellis, Paul; Social ties and foreign markets entry, *Journal of International Business Studies*, nº 31, 2000

Ferreira, Aristides; Martinez, Luís; *Manual do Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa, Ed. RH, 2008

Ferreira, Ivani; A influência da distância cultural na escolha do IDE adequado , no processo de internacionalização das empresas: uma visão teórica, *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, vol 10, nº 1, Jan/Abr 2011

Fiegenbaum, A.; Karnani, A.; Output flexibility: a competitive advantage for small firms, *Strategic Management Journal*, vol.12, nº2, 1991

Fievet, Gil; *Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial*, Lisboa, Inquérito, 1992

Frasquilho, Miguel; Mudar de vida ...e muito rapidamente, *Anuário da Economia Portuguesa*, 2010.

Freel, Mark; The financing of small firm product innovation within U.K., *Technovation*, vol.19, 1999

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Freire, Adriano; *Estratégia Empresarial- Sucesso em Portugal*, Lisboa, Verbo, 2003

.....; *Inovação-novos produtos, serviços e negócios para Portugal*, Lisboa, Verbo, 2006

Forsyth, Patrick; Kay, Frances; *Estratégias Eficazes para Tempos Difíceis*, Lisboa, Espuma dos Livros, 2009

Graça, Pedro Borges; A Inteligência Competitiva no Mundo dos Negócios, in Graça, Pedro Borges (Coord.); *Estudos de Intelligence*, Lisboa, CAPP/ISCSP, 2011

Gulati, Ranjay, et al.; Strategic networks, *Strategic Management Journal*, nº21, 2000

Hashin, M.; Abdulah, M.; Development of SME's: research issues and agenda, *Small Medium Enterprises in Asian Pacific Countries*, vol.1, 2000

Holmes, S.; Dunstan, K.; The cost of debt for small firms: evidence from Australia, *Journal of Small Business Management*, vol.44, nº2, 1994

Hymer, H.; *The international operation of national firms*, Cambridge, MIT Press, 1976

Johnson, J.; Mattson, L.; Internationalization in industrial systems: a network approach, in Hood, H; Vahlne, J.(Coord); *Strategies in Global Competition*, Londres, Croom Helm, 1988

Iarrosi, Giuseppe; *Benchmarking Africa's costs and competitiveness*, World Economic Forum, WB, 2011

Johnson, J.; Vahlne, J.; The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, nº8, nº1, 1977

Johnson, Simon et al; *The prospects for sustainable growth in Africa: benchmarking the constraints*, IMF, WP, 2007

Jornal Oficial da União Europeia; *Norma 2003/361/EC* de 6.5.2003

Julien, Pierre-André; The state of art is small business and entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, nº16, 1996

.....; *Entrepreneuriat et la economie de la connaissance*, Presses de l'Université de Québec, 2005 in [www.jstor.org](http://www.jstor.org)

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Karlöf, Bengt; *Planeamento Estratégico do Negócio*, Mem Martins, Ed. Europa-América, 1989

Leonidou, L.; Katsikeas, C.; The export development process: an integrated review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, vol. 27, nº3, 1996

Lopes, Carlos; *O fundamental e o acessório na crise africana*, Porto, Afrontamento, 1997

Lopes, José; *O conceito de competitividade*, Lisboa, CES, 2003

Louçã, Francisco; Caldas, José Castro; *Economia(s)*, 2ª Ed., Lisboa, Afrontamento, 2010

Lyakurwa, William; *The business of exporting: transaction costs facing suppliers in Sub-Saharan Africa*, Dar-es-Salam, African Economic Research Consortium, Apr. 2007

Madhok, Anoop; Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm, *Strategic Management Journal*, vol.18, 1997

Marques, Walter; *Comércio internacional de mercadorias no âmbito da CPLP*, Lisboa, GEE/MEE, 2012

Márquez, Alicia; *La internacionalización de los servicios intensivos en conocimiento*, Tesis Doctoral, Madrid, Universidad Carlos III, 2011

Martinet, A.; *Management Stratégique: Organization et Politique*, Paris, McGraw-Hill, 1984

Mata, José; *Economia da Empresa*, 5ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2009

Mateus, Augusto; A globalização da economia, *Cadernos de Economia*, Abr/Jun 1997

Mayer, K.; Institutions, transaction costs and entry mode, *Journal of International Business Studies*, nº31, 2001

Medeiros, Eduardo Raposo; *Economia Internacional*, 7ª Ed., Lisboa, ISCSP, 2003

Mintzberg, H.; Strategic Formation: School of Thought, *Strategic Management Journal*, vol.11, 1990

Montgomery, Cynthia; Porter, Michael; *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1994

Moreira, Carlos Diogo; *Teorias e Práticas de Investigação*, Lisboa, ISCSP, 2007



O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Moreira, Sandrina; Pereira, Raquel; *Investimento directo português nos PALOP's: quadro referencial de análise dos seus determinantes*, Lisboa, 2º Congresso dos Economistas, 2007

Murray, E.; Strategic Choice as a Negotiated Outcome, *Management Science*, nº 9, Maio 1978

Neves, João César das; Comportamento e perspectivas da economia portuguesa, *Anuário da Economia Portuguesa*, 2010

Nicolau, Isabel, *O Conceito de Estratégia*, Lisboa, IDGE/ISCTE, 2001

OCDE; *Croissance de l'emploi et mutations structurelles*, Paris, OCDE, 1997

.....; *Le financement des PME's*, Paris, Synthèses Février, 2007

Oliveira, Valente; *A competitividade da economia portuguesa*, Lisboa, CES, 2003

Oviatt, Benjamin.; McDougall, Patricia.; Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, vol.25, nº1, 1994

.....; Some fundamental issues in international entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Jul.2003, in [www.usasbe.org](http://www.usasbe.org)

Owen, A. et al.; Home-based employment: historical and current considerations, *Journal of Family and Economic Issues*, nº13, 1992

Patel, Ketan; *O Mestre em Estratégia*, Barcarena, Presença, 2006

Penrose, Edith; *The theory of the growth of the firm*, Nova Iorque, Oxford Univ. Press, 1959

Pereira, Maria; *A pequena e média empresa portuguesa e o mercado de capitais*, Dissertação de Mestrado, Porto, Faculdade de Economia, 2011

Porter, Julia; Knowledge, Strategy and Firm, *Strategic Management Journal*, nº17, 1996

Porter, Michael; *Competition on global industries*, Harvard, Harvard Business Scholl Press, 1986

.....; *Construir as vantagens competitivas em Portugal*, Lisboa, Monitor, 1994

.....; *Estratégia Competitiva- Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, 7ª Ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 2004

Quinn, John; *Strategies for Change*, Nova Iorque, Prentice Hall, 1988

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

.....; The paradox of strategic controls, *Strategic Management Journal*, vol.11, nº1, 1990

Ramanantsoa, A.; Voyage en strategie, *Revue Française de Marketing*, nº4, 1984

Reis, Elizabeth; Moreira, Raúl; *Pesquisa de Mercados*, Lisboa, Sílabo, 1993

Reis, Lopes dos; *Estratégia Empresarial*, Lisboa, Presença, 2008

Reynoso, Carlos; *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de la ventaja competitiva sustentable en pa PyME*, Tesis Doctoral, Barcelona, Universidade de Barcelona/Departamento de Economia da Empresa, 2002

Ribeiro, António Silva; *Planeamento da Acção Estratégica aplicado ao Estado*, Lisboa, Minerva, 1998

.....; *O essencial ao processo estratégico-Teoria Geral da Estratégia*, Coimbra, Almedina, 2009

.....; *Política de Defesa Nacional e Estratégia Militar- Modelo de Elaboração*, Lisboa, Diário de Bordo, 2010

Sá, Jorge; *Os senhores da guerra*, Lisboa, Bertrand, 1996

SaeR; *Estratégia económica e empresarial de Portugal em África- Economia, cooperação e acções do Estado no terreno*, Lisboa, SaeR, vol4, 2001

.....; *Geopolítica & Prospectiva 2009*, Lisboa, Saer, 2009

Sala-i-Martin, Xavier; *The world distribution of income*, Nova Iorque, National Bureau of Economic Research, Maio 2002

Sánchez, António; Pérez, Joaquin; La estrategia como factor de internacionalización de la PyME española, *Revista Internacional de la PyME*, vol.1, nº1, 2003

Sánchez, Galvan; *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas, 2003

Santos, J. Loureiro dos; *Incursões no Domínio da Estratégia*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1982

Santos, Victor; *Globalização, políticas públicas e competitividade*, Oeiras, Celta, 2001

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Sengerberger, W. et. al.; *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992

Serra, José; ...E de repente, o céu tombou-nos em cima da cabeça, *O Economista*, 2010

Sousa, António de; *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*, Lisboa, Verbo, 1998

Sousa, António Rebelo de; *Da Teoria da Relatividade Económica Aplicada à Economia Internacional e às Políticas de Cooperação*, Lisboa, Universidade Lusíada Ed., 2004

.....; *De um Novo Conceito de Desenvolvimento no Quadro da Economia Internacional*, Lisboa, ISCSP, 2008

.....; *Manual de Economia do Desenvolvimento-Apontamentos*, Lisboa, ISCSP, 2009.

.....; *Gestão Financeira*, Lisboa, ISCSP, 2010

.....; Tendências Actuais da Espionagem Económica, in Graça, Pedro Borges (Coord.); *Estudos de Intelligence*, Lisboa, CAPP/ISCSP, 2011

.....; *Da Economia Política*, Lisboa, Diário de Bordo, 2012

Stacey, Ralph; *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança*, Lisboa, D. Quixote, 1998

Storey, D.; *Understanding the small business sector*, Londres, Sage, 1990

Teixeira, Sebastião; *Internacionalização das empresas portuguesas de calçado: a necessidade de intensificar a cooperação*, Covilhã, UBI, 2002

Thiethart, Raymond; *Chance, Choice and Determinism in Strategie*, Universidade de Cambridge, WP5/2004

Tzu, Sun; *A Arte da Guerra*, Mem Martins, Europa-América, [s/d]

UNCTAD; *World Investment Report: trends and determinants*, UNCTAD, 1998

Velho, Amândio Vaz; *Arquitectura de Empresa*, Lisboa, Centro Atlântico, 2004

Vernon, Raymond; International investment and international trade in the product cycle, *The Quartely Journal of Economics*, vol.80, nº2, 1966

Yunus, Muhammad; *O Banqueiro dos Pobres*, Miraflores, Difel, 2002

O papel da internacionalização na encruzilhada da economia portuguesa: da síndrome despesista à internacionalização *hard*.

Wang, Calvin, et. al.; Explaining the lack of strategic planning in SME's: the importance of owner motivation, *International Journal of Organizational Behaviour*, vol 12, nº1, 2006

Welsh, L.; Luostarinen, R.; Internationalization: evolution of a concept, *Journal of General Management*, vol.14, nº2, 1988

Wernerfelt, Birger; A resource-based view of firm, *Strategic Management Journal*, vol.5, nº2, 1984

Williamson, Oliver; Markets, hierarchies and the modern corporation: an unfolding perspective, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol.17, 1992

Zornosa, Camisón; Reflexiones sobre la investigación científica de la PyME, *Investigaciones Europeas*, vol.6, nº2, 2000